



Voorwoord

Met dit bestuursverslag legt het bestuur van de Vivente-groep, stichting voor christelijk primair onderwijs in Zwolle verantwoording af aan de raad van toezicht, de medewerkers, de medezeggenschapsraden, de gemeente Zwolle, ouders en andere stakeholders of belanghebbenden. Leidraad voor de verantwoording is het strategisch beleid van de Vivente-groep: "Vivente Laat je zien" van 2015-2019. Het verslag is besproken met de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Het verslag wordt openbaar gemaakt, zodat relaties en geïnteresseerden kunnen reageren.

Het bestuursverslag is een belangrijke manier voor het bestuur om zich publiekelijk te verantwoorden. Dit past bij een onderwijsorganisatie als de Vivente-groep waarvan het motto is: "Vivente laat je zien".

Dit bestuursverslag informeert u over de voortgang van de realisatie van het strategisch beleid van de Vivente-groep in bewoordingen van het algemeen organisatiebeleid. De verschillende speerpunten met de daarbij behorende activiteiten die zijn ondernomen om de kwaliteit van het onderwijs verder te ontwikkelen, zijn opgenomen in het verslag. Hierbij zijn doelen opgenomen en is teruggekeken hoever de organisatie staat ten opzichte van de eerder gestelde doelen.

Het jaar 2018 was het laatste jaar van de Strategische beleidsperiode van De Vivente-groep. In dit laatste jaar zijn belangrijke stappen gezet in de borging van de kwaliteitszorg van de scholen. Gezamenlijk zijn in 2015 een aantal succesbepalende factoren vastgesteld die in alle scholen (schoolplannen) terug te vinden zijn. Het gaat hierbij om hoge opbrengsten, 21st century skills, professionalisering, een herkenbaar profiel en eenduidige routes voor kinderen met een eigen onderwijsbehoefte. Het management van de scholen stuurt en begeleidt hierbij en het staffbureau geeft hierbij de nodige ondersteuning aan de scholen. Dit heeft geresulteerd in het feit dat op één na, alle scholen van de Vivente-groep, in 2018 tenminste een voldoende beoordeling hebben volgens de maatstaven van de Nederlandse onderwijsinspectie.

De kracht van de Vivente-groep is het verbinden met de omgeving. In alle scholen zijn behalve de wettelijke taken zoals het realiseren van mogelijkheden voor buitenschoolse opvang ook andere ondersteunende diensten gerealiseerd. Zo maken in alle scholen logopedie, dyslexie en kinderfysiotherapie en een coördinator vanuit de sociale wijkteams integraal onderdeel uit van het aanbod. Daarnaast is de IKC-ontwikkeling ook verder doorgezet door het openen van vier nieuwe omgevingen voor kinderopvang of peuterspeelzaalwerk in samenwerking met de kinderopvangorganisaties Partou en Prokino.

Het jaar 2018 staat het uitgangspunt "borging van onderwijskwaliteit" centraal binnen de Vivente-groep. De borgingsfase van de strategische beleidsperiode is daarmee ingezet. Daarbij speelt op een aantal scholen een natuurlijke terugloop van het aantal leerlingen op grond van teruglopende geboortecijfers in de wijken. Deze terugloop van het aantal leerlingen heeft grote consequenties gehad voor de mobiliteit van medewerkers. Het dreigende lerarentekort heeft daarom voor wat betreft de reguliere bezetting van de scholen (groepen) niet tot grote problemen geleid. Dit ligt echter anders ten aanzien van de beschikbaarheid van leerkrachten in situaties waarbij vervanging door ziekte of om een andere reden nodig was. Dit heeft op een groot aantal scholen geleid tot het incidenteel naar huis sturen van kinderen, wanneer

ook andere opties zoals het verdelen van kinderen over andere groepen of de inzet van specialisten binnen de school, waren uitgeput. Om de continuïteit van het primaire proces, het geven van goed onderwijs, alsmede factoren als de werkomgeving in het gebouw, te blijven garanderen zijn de bedrijfsvoerings processen verder aangescherpt.

In 2018 is ook verder gewerkt aan de doorontwikkeling van passend onderwijs. Door professionalisering en doorontwikkeling van de zorgstructuur binnen de scholen is gewerkt aan het versterken van het zorgproces. Bijvoorbeeld in het werken met ondersteuningsprofielen die zijn gestandaardiseerd en geprofessionaliseerd, de inrichting van "De Overbrugging" een opvang voor kinderen die tijdelijk even geen plaats lijken te hebben in het regulier of speciaal (basis) onderwijs en de doorontwikkeling van het expertisecentrum Adapt van individuele leerlingenondersteuning naar meer schoolondersteuning, wat leidt tot meer professionaliteit op de scholen.

In 2018 is de implementatie van de ICT-SharePoint-omgeving gestart voor alle scholen en de Vivente-groep. Deze implementatie vraagt veel van de scholen en haar medewerkers in professionalisering en handelswijzen. Een traject dat tot en met 2019 doorloopt.

Wij hopen dat u door het lezen van dit jaarverslag een duidelijk beeld krijgt van alle activiteiten van de Vivente-groep. Naar zowel OC&W als ook onze maatschappelijke omgeving willen we op heldere wijze verantwoording afleggen over de keuzes die we maken en die ons handelen bepalen. Het gaat daarbij steeds om de inzet van middelen ten dienste van zien en gezien worden.

Heeft u een vraag over het bestuursverslag of wilt u reageren dan kunt u mailen naar kantoor@vivente.nu.

Namens de Vivente-groep,
stichting voor christelijk primair onderwijs,



Erik Vredeveld,
voorzitter college van bestuur a.i.

Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG	4
1. INLEIDING	5
2. WERKWIJZE	18
3. SPEERPUNTEN VAN BELEID 2015-2019	22
4. KWALITEIT VAN ONDERWIJS	27
5. KWALITEITSZORG	38
6. PERSONEELSONTWIKKELING	41
7. SAMEN-WERKEN	47
8. TREASURY	50
9. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF	51
10. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	54
JAARREKENING	57
1. GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING	58
2. BALANS PER 31 DECEMBER 2018	64
3. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2018	65
4. KASSTROOMOVERZICHT 2018	66
5. TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2018	67
6. TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2018	71
7. MODEL G OVERZICHT DOELSUBSIDIES OCW	73
8. VERBONDEN PARTIJEN	74
9. WET NORMERING TOPINKOMENS	75
10. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN	77
11. VOORSTEL BESTEMMING RESULTAAT	77
12. OVERIGE GEGEVENS	78
13. GEGEVENS RECHTSPERSOON	79
14. CONTROLEVERKLARING ACCOUNTANT	81



1. Inleiding

1.1 Juridische en organisatiestructuur

De Vivente-groep is een stichting die is opgericht in 2004 als voortzetting van de activiteiten die daarvoor onder Vereniging voor Christelijk Primair Onderwijs Zwolle plaatsvonden.

1.2 Organisatie

Stichting Vivente (werkgeversnummer 40934) is bij de Kamer van Koophandel ingeschreven onder het nummer 40062744. Met een omzet van ruim 22 miljoen is de Vivente-groep één van de grootste Zwolse besturen. De Vivente-groep bestaat uit 14 basisscholen, een school voor speciaal basisonderwijs, EC Adapt en een stafbureau. Alle scholen staan in de gemeente Zwolle.

De Vivente-groep is een groep van 15 basisscholen in Zwolle en biedt onderwijs waar kinderen:

- een eigen plek hebben;
- hun eigenheid mogen ontdekken, vormgeven en inzetten;
- leren hoe ze een plek kunnen innemen vanuit hun eigen betekenis.

Het fundament van de samenleving wordt versterkt door onderwijs. Onze opdracht en de verantwoordelijkheid is daarmee groot. Daarom voldoet ons onderwijs aan kwaliteitskaders. We voldoen aan de verwachting van ouders, kinderen en de samenleving. Het bestaansrecht van de Vivente-groep is dat zij zich onderscheidt, door haar christelijke wortels en haar intentie om op de aangesloten scholen ruimte te bieden voor de eigen betekenis en het bijzonder-zijn. Met scholen die een van elkaar verschillende eigen pedagogische en didactische onderwijsconcepten kunnen/mogen hebben. De door de overheid gestelde kwaliteitseisen, waaraan wij voldoen, verbindt zich op natuurlijke wijze met ons doel het kind centraal te stellen.

Je wordt gekend

Gekend in jouw eigen betekenis, karakter en mogelijkheden

Toen God de wereld ontwierp, zag Hij een eigen betekenis voor ieder mens.

Ieder mens heeft een eigen plek in de wereld van waaruit hij/zij een bijdrage levert aan het verbeteren van de wereld waarin we samen-leven.

1.3 Missie

Vivente laat je zien

De Vivente-groep verzorgt op professionele wijze kwalitatief hoogwaardig onderwijs vanuit het geloof in God zoals verwoord in de Bijbel. Christelijk onderwijs heeft een eigen koers, is zelfstandig en onafhankelijk. De Vivente-groep geeft een eigentijdse uitleg aan de woorden in de Bijbel.

De Vivente-groep is een toonaangevende scholengroep in Zwolle met een landelijke uitstraling. We vallen op door de oprechte aandacht voor kinderen. Elk kind wordt gezien in zijn of haar ontwikkeling in relatie tot anderen en de omgeving.

Samen-leven gaat verder dan ik-leven. Vanuit dit vertrekpunt wil het christelijk onderwijs de nieuwsgierigheid van kinderen voeden en hen de schoonheid van het bestaan laten ervaren. Het is deze passie die ons verbindt. Elkaar ontmoeten en in beweging blijven. Zo zijn en blijven we 'levendig' in onze verantwoordelijkheid en zijn daarop aanspreekbaar.

1.4 Visie

De Vivente-groep positioneert zich als de aanbieder van toegankelijk christelijk onderwijs. Het belang van hoogwaardig onderwijs aan kinderen staat voorop. Onderwijs waarin talenten worden ontplooid met als doel kinderen voor te bereiden op een wereld waarin kennis, veerkracht, flexibiliteit en competenties als samenwerken en het verwerken van informatie de basis zijn.

Door de bundeling van kennis en ervaringen van de verschillende participanten binnen de Vivente-groep, ontstaat een klimaat van continue ontwikkeling met de mogelijkheid tot excelleren. Door de omvang en de verschillende onderwijsaanpak binnen de scholen van de Vivente-groep wordt een rijke omgeving gecreëerd voor professionalisering. Het leveren van goede resultaten en opbrengsten voor wat betreft de kerndoelen is vanzelfsprekend.

1.5 Cultuurwaarden

Vastberaden

Waar participanten van de Vivente-groep aan beginnen maken zij ook af. We hebben niet zomaar plannen of voornemens; we hebben doelen, die we bereiken omdat ze van ons zijn.

Versterkend

Wat we doen is gericht op jou en jouw betekenis. Dat geldt niet alleen voor kinderen en medewerkers, maar ook voor ouders en andere samenwerkingspartners. We zijn steeds op zoek naar groei en ontwikkeling. Daar worden niet alleen de betrokkenen, maar wordt ook de Zwolse samenleving beter van. We tonen ondernemendheid.

Verbindend

De Vivente-groep realiseert onderling verbinding om zo de specifieke kwaliteiten binnen de organisatie te versterken. Daarnaast wordt inhoudelijk en organisatorisch verbinding met netwerkpartners gelegd en gezocht. Dit geldt zowel voor de voorschoolse partners, in het voortgezet onderwijs, partners die in het netwerk van de school in de wijk een rol spelen, als ook de overkoepelende instellingen binnen en buiten Zwolle. De Vivente-groep voelt zich niet alleen verantwoordelijk voor de aangesloten christelijke scholen, maar ook voor het onderwijs in de regio. Participatie in samenwerkingsverbanden is een keuze om diversiteit nog meer kracht te geven. Vanuit diversiteit zien wij kwaliteit opbloeien.

1.6 Good Governance

De bestuurlijke organisatie is ingericht volgens het raad van toezichtmodel. De afspraken zijn vastgelegd in de statuten, het managementstatuut en het gemeenschappelijk medezeggenschapsraad (GMR) - reglement. De verkorte afspraken zijn als volgt:

- het college van bestuur (CvB) is verantwoordelijk voor de aansturing;
- de directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun scholen;
- de raad van toezicht (RvT) houdt toezicht en adviseert. Haar taken zijn vastgelegd in een huishoudelijk reglement van de RvT;
- de RvT stelt de begroting en de jaarrekening vast.
- De GMR adviseert over het beleid van de stichting en heeft op een aantal terreinen instemmingbevoegdheden;
- daarnaast zijn diverse werkgroepen werkzaam op de hoofdgebieden zoals omschreven in het strategisch beleid (2015-2019).

Zowel het CvB als de RvT baseren zich op een aantal kernwaarden vanuit het governance model te weten; integriteit, transparantie, toezicht en verantwoording afleggen. In de verantwoording gaat het daarbij om rekenschap afleggen aan de overheid; het gaat hierbij om rechtmatigheid en doelmatigheid van de middelen. Daarnaast gaat het om verantwoording aan de onderwijsinspectie; kwaliteitszorg en onderwijsopbrengsten. Er zijn in 2018 geen afwijkingen voorgekomen op deze governance structuur.

In relatie met de samenleving wordt eveneens verantwoording afgelegd over het functioneren van de organisatie, inclusief de scholen aan de gemeente, medezeggenschapsraden, medewerkers, ouders, buurt, stakeholders op zowel politiek als ambtelijk niveau.

1.7 De verantwoording in 2018

De verantwoording in 2018 is gedaan door middel van het bestuursverslag en door deelname van het CvB aan het gemeentelijk overleg, vergaderingen van de GMR, het Samenwerkingsverband 2305 PO, het samenwerkingsverband deelregio De Brug, het landelijk overleg van de PO-raad, het overleg met onderwijsinspectie en overige.

Toezicht op bestuur

De raad van toezicht bestaat uit de volgende personen:

1. Erik Vredeveld (renumeratiecommissie) (voorzitter vanaf 1-8-2017)
2. Okke Harm Bouwman (vicevoorzitter vanaf 1-8-2017) (auditcommissie financiën vanaf 1-8-2012)
3. José Fikenscher (remuneratiecommissie & HR, vanaf 1-8-2017)
4. Hajo Bijleveld (auditcommissie onderwijskwaliteit tot 1-8-2017 & auditcommissie financiën vanaf 1-8-2017)
5. Roland Zuidema (auditcommissie onderwijskwaliteit vanaf 1-8-2017)

1.8 Stafbureau

Een professioneel stafbureau ondersteunt het CvB, de RvT, de directeuren en de scholen. Binnen het bureau werken deskundigen op gebied van financiën, personeelszaken, huisvesting, ict, onderwijskwaliteit en algemeen beleid. Het stafbureau heeft een managementteam bestaande uit een directeur onderwijs en kwaliteit, een hoofd financiën en een hoofd Human Resource Management. Daarnaast heeft het kantoor een eigen secretariaat en voert de verschillende werkzaamheden zelf uit, zoals de financiële- en salarisadministratie, arbobeleid, personeelsbeleid, onderwijsmonitoring, algemeen beleid en bijvoorbeeld het aanvragen en verantwoorden van diverse subsidies.

1.9 Strategisch beleid

In 2015 is het strategisch beleid 2015-2019 vastgesteld dat de basis vormt voor de organisatieontwikkeling. Dit strategisch beleid is vertaald binnen het kader van kwaliteitszorg in de INK/A3-werkwijze. Vanuit het strategisch beleid zijn de werkgroepen ingericht vanuit de centrale thema's; Kwaliteit van het onderwijs; Professionalisering en vakmanschap, Samen-werken en Vivente laat je zien. Het directeurenoverleg heeft hiernaast de mogelijkheid opdrachten te formuleren voor de verschillende werkgroepen. Een besluit wordt genomen door het CvB. Het CvB stelt op zijn beurt de GMR in de gelegenheid om gebruik te maken van hun advies-en instemmingsrecht.

1.10 Medezeggenschap

Elke school heeft een eigen medezeggenschapsraad met een ouder- en een personeelsgeleding. Van alle scholen wordt een persoon afgevaardigd in de GMR. De GMR heeft werkgroepen ingericht voor wat betreft onderwijs, personeel, financiën en communicatie. Het CvB is een deel van de GMR-vergaderingen aanwezig. Een afvaardiging van de RvT spreekt tweemaal per jaar met de GMR.

1.11 Strategisch partnerschap

De Vivente-groep werkt samen met andere besturen in het BloZ (Bestuurlijk overleg Zwolle) en de lokale overheid. Het gaat hierbij om het vormgeven van lokaal onderwijsbeleid, huisvesting, toelatingsbeleid en het afstemmen van bestuurlijke zaken. Het CvB is voorzitter van het BloZ. Tevens maakt de Vivente-groep deel uit van het Samenwerkingsverband 2305 PO, waarvan het CvB eveneens voorzitter is. Daarnaast participeren medewerkers van de Vivente-groep in diverse vormen van overleg met o.a. partners uit de jeugdzorg, kinderopvang, cultuurorganisatie, centrum voor logopedie, fysiotherapiepraktijken, voortgezet onderwijs. Het Samenwerkingsverband 2305 PO waarvan de Vivente-groep deel uitmaakt bestaat uit een aantal deelregio's. Met de deelregio's in de stad Zwolle is een gezamenlijke commissie Toelating en Toewijzing ingericht. Binnen de eigen Deelregio De Brug vindt afstemming en ontwikkeling plaats om de zorgstructuur van de scholen verder te ondersteunen door o.a. Expertisecentrum Adapt (EC Adapt). Tenslotte is het CvB vertegenwoordigd in een aantal commissies van de PO-raad, de sectororganisatie voor het primair onderwijs.

Daarnaast heeft Vivente strategische partners met Connect B.V voor logopedie en dyslexie; De Regge praktijk voor fysiotherapie; met Prokino, Partou en Landstede voor wat betreft de kinderopvang (Voorschoolse-, tussenschoolse-, buitenschoolse opvang, peuterspeelzaal en kinderopvang) en met de gemeente voor wat betreft de jeugdzorg door de aanstelling van coördinatoren vanuit de sociale wijkteams.

1.12 Ouderbetrokkenheid

De Vivente-groep vindt participatie en ouderbetrokkenheid van grote waarde en stimuleert dit vanuit de overtuiging dat het in het belang is voor de ontwikkeling van kinderen. In alle scholen is een medezeggenschapsraad en een oudercommissie of oudervereniging aanwezig. Deze zetten zich op grote schaal in om de scholen te ondersteunen in de diverse activiteiten die worden ontplooid. De ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie beperkt zich niet tot de formele oudergeledingen, er wordt op de verschillende scholen een beroep gedaan op de inzet van ouders als het gaat om activiteiten ter bevordering van de ontwikkeling van kinderen.

1.13 Financiële verantwoording

In 2018 zijn de opgestelde rapportages per kwartaal besproken met de auditcommissie financiën van de RvT en de voltallige RvT. De planning- en control cyclus is in 2018 verder verbeterd, waardoor het inzicht is vergroot en de sturing op de financiële cijfers sneller en beter is geworden.

Toelichting op het resultaat van 2018

Het resultaat van het boekjaar is met € 157.058 positief afgerond. Er was begroot op € 0.

Passend onderwijs

Vanuit het passend onderwijs kwamen aanvullende middelen beschikbaar, vanwege het lage verwijzingspercentage van kinderen naar het speciaal en/of speciaal basisonderwijs, waardoor het Samenwerkingsverband boven op de beschikking, die reeds hoger was dan begroot voor 2018 (€ 180k), ook een extra resultaatuitkering 2017 aan de besturen heeft toegekend.

Personeelslasten

De leerlingenterugloop is opgevangen door het realiseren van een lagere totale benoemingsomvang van medewerkers.

Eind december 2018 is duidelijk geworden dat transitievergoedingen uitgekeerd door het bestuur aan medewerkers die na ziekte uit dienst gingen, met terugwerkende kracht vanaf 2015 mogen worden teruggevorderd. De bate is opgenomen onder de post ontslagvergoedingen.

De personele voorzieningen vallen hoger uit dan verwacht, voornamelijk de voorziening langdurig zieken.

Werkdrukmiddelen

De werkdrukregeling heeft in 2018 voor de Vivente-groep tot circa € 250k aan extra inkomsten geleid. Hiertegenover staat een vergelijkbaar bedrag aan lasten. De schoolteams hebben plannen aangeleverd voor de besteding van de middelen. De verantwoording van de bestede middelen is als volgt:

Werkdrukmiddelen		
Bekostiging		
Werkdrukmiddelen budget 2018	€	249.982
Bestedingscategorie	Besteed	Toelichting
Personeel	€ 233.164	Bewegingsonderwijs, onderwijs ondersteuning, tijdelijke uren in toetsperiodes
Materieel	€ 1.008	Inrichting lokalen
Professionalisering	€ 5.625	Teamontwikkeling en intervisie
Overige	€ 10.185	ICT middelen
Totaal bestedingen	€	249.982

Prestatiebox

Het prestatiebox budget is in 2018 als volgt besteed:

Prestatiebox		
Bekostiging		
Prestatiebox budget 2018	€	775.473
Bestedingscategorie	Besteed	Toelichting
Professionele scholen	€ 231.000	Nascholing/deskundigheidsbevordering teams
Talentontwikkeling	€ 195.000	Cultuur coördinatoren
Professionele scholen	€ 175.000	Schoolontwikkeling
Talentontwikkeling	€ 89.000	Cultuur educatie kosten
Duurzame onderwijsverbetering	€ 53.473	NT2 klassen
Talentontwikkeling	€ 20.000	Project Eureka (t.b.v. hoogbegaafden)
Talentontwikkeling	€ 12.000	Eureka Ipads (inzet t.b.v. hoogbegaafden)
Totaal bestedingen	€	775.473

ICT

De netwerkmigratie die in 2017 startte is gereed op alle scholen en de implementatie is afgerond. De basis inrichting op hardware is vervangen. Daarnaast is de infrastructuur van met name het wifinetwerk op niveau gebracht. Tijdens de inrichting is gebruik gemaakt van externe ondersteuners die de implementatie en scholing op alle scholen hebben verzorgd. De inleenkosten voor ICT zijn derhalve ook hoog. Tot januari is ondersteuning nog nodig om de SharePoint inrichting op alle scholen verder te professionaliseren en een communicatieplatform voor de Vivente-groep in te richten.

Kasstroom

De positieve kasstroom over 2018 is hoger dan het behaalde resultaat. De afname van de vorderingen heeft een positief effect op de cashflow.

De financiële positie van de Vivente-groep op de balansdatum is nader toegelicht in het hoofdstuk van de jaarrekening.

Sturingsindicatoren

Gestuurd wordt op rentabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen.

Het solvabiliteitspercentage en het percentage personele lasten dienen vooral als signaleringsindicatoren.

Rentabiliteit

Deze geeft de verhouding weer van het over een jaar behaalde resultaat t.o.v. de totale baten van dat jaar.

Een onderwijsorganisatie hoeft geen winst te maken. Structureel rond de nullijn zitten, duidt op een gezonde exploitatie.

Het rentabiliteitspercentage wordt gekoppeld aan het weerstandsvermogen. In de periode dat het weerstandsvermogen nog onder de gewenste norm ligt, moet de rentabiliteit hoger zijn.

Weerstandsvermogen

Definitie weerstandsvermogen (zoals gehanteerd door de PO-Raad): het eigen vermogen minus de materiële vaste activa uitgedrukt in een percentage van alle baten in een jaar.

Een percentage voor het weerstandsvermogen van 5% is reëel. Een percentage van 8% lijkt als voldoende te worden gewaardeerd om mogelijke risico's maximaal af te kunnen dekken. Besloten is om te sturen op een weerstandsvermogen tussen 10 en 11%, aangezien met ingang 1 januari 2016 het groot onderhoud gedecentraliseerd is naar de schoolbesturen.

Vastgesteld zijn de volgende percentages bandbreedtes weerstandsvermogen en de daaraan gekoppelde rentabiliteitspercentages.

Bij een weerstandsvermogen tussen de 0-4%, sturen op rentabiliteit van 2%;

Bij een weerstandsvermogen tussen de 4-7%, sturen op rentabiliteit 1%;

Bij een weerstandsvermogen tussen de 7-10%, sturen op rentabiliteit ½%;

Bij een weerstandsvermogen tussen de 10-11%, sturen op rentabiliteit 0%;

Bij een weerstandsvermogen boven de 11%, sturen richting 11% door incidentele kwaliteitsimpuls.

Liquiditeit

Het begrip liquiditeit duidt de mate aan waarin op korte termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan. De berekening is als volgt: liquide middelen + vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden

Een liquiditeit van 1 is vastgesteld onder de voorwaarde dat in augustus van elk jaar een prognose van de laatste drie maanden wordt aangeleverd waaruit blijkt dat het daadwerkelijk mogelijk is om op een liquiditeit van >1 uit te komen.

Signaleringsindicatoren

Solvabiliteit

De solvabiliteit duidt de mate aan waarin op lange termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan. De berekening is volgt: eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen.

De Vivente-groep heeft geen onderpanden en geen vreemd vermogen.

De signaleringsindicator is vastgesteld op 30%.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio wordt berekend door de afschrijvingslasten op gebouwen en terreinen op te tellen bij de huisvestingslasten en dat te delen door de totale lasten in het boekjaar.

Percentage personele lasten

Om de personeelslasten van jaar op jaar te kunnen vergelijken en te monitoren worden de personele lasten uitgedrukt in een percentage van de reguliere baten. Dit percentage wordt vergeleken met voorgaande jaren. Ook landelijke cijfers worden hierbij betrokken.

Onder de personele lasten vallen alle loon- en salariskosten en bijkomende kosten conform de CAO PO, inclusief de werkgeverslasten, alsook de salariskosten van ingeleend personeel.

Kengetallen

In onderstaande tabel worden kengetallen weergegeven van de jaren 2017 tot en met 2021.

Toetsingskader	Stuurwaarde	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabiliteit	0,0%	-0,4%	0,7%	-0,7%	-0,6%	0,6%
Weerstandsvermogen	10% -11%	11,3%	10,5%	10,1%	9,8%	10,1%
Liquiditeit	> 1	2,37	2,59	2,00	1,79	1,77
Solvabiliteit	> 30%	62%	57%	55%	54%	55%
Huisvestingsratio	< 10%	8,19%	8,29%	8,32%	8,10%	7,85%
Percentage personele lasten	84%	82%	82%	83%	83%	84%

1.14 Risicomanagement

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de uitgevoerde risicoanalyse, waarbij gebruik gemaakt is van het voorbeeldmodel van de PO-raad. Deze wordt jaarlijks geëvalueerd en vastgesteld. De Vivente-groep komt op basis van deze analyse uit op een laag risicoprofiel. Bestaande risico's zijn bekend en onderkend. Voor de meeste risico's zijn beheersmaatregelen getroffen.

Het jaarplan, de (meerjaren) begroting en de investeringsplannen zijn daarbij belangrijke instrumenten. De Vivente-groep heeft voortdurende aandacht voor kwaliteitsbeleid en mogelijke risico's. Via het tijdig treffen van beheersmaatregelen worden de onderkende risico's afgedekt.

Koppeling strategisch beleid en meerjarenbegroting

In 2018 zijn stappen gezet om te komen tot optimalere en meer integrale interactie tussen de beleidsterreinen onderwijs, personeelsbeleid en financiën om continuïteit van de organisatieontwikkeling te realiseren.

Passend onderwijs

Voor de eerstvolgende jaren lijken de middelen vanuit het samenwerkingsverband de risico's af te dekken. De terugloop van leerlingen met name op de school voor speciaal basisonderwijs De Brug is een belangrijke factor om te wegen in een meerjarenperspectief. In 2018 waren er vanwege de terugloop van het aantal kinderen naar het speciaal onderwijs in het voorafgaande jaar aanvullende middelen beschikbaar. Vanaf 2019/2020 wordt de vereffeningsopdracht voor het samenwerkingsverband meer financieel gevoeld door de schoolbesturen. Door de middelen in 2018 niet volledig in te zetten, kunnen in 2019 de effecten hiervan gereduceerd worden.

De ondersteuningsmiddelen voor passend onderwijs zijn ingezet ten behoeve van de professionalisering van de leerkrachten en de intern begeleiders. Er wordt gewerkt aan de borging van de 'één zorg route' binnen alle scholen, waarbij de inrichting van de zorg minder persoonsafhankelijk wordt, maar toegevoegde waarde vindt in de verankering van de benodigde onderwijsbehoeften van de kinderen.

Verder is samen met andere besturen uit Deelregio De Brug, die deel uitmaken van het Samenwerkingsverband 2305 PO, het expertisecentrum Adapt ingericht. Vanuit het expertisecentrum vindt ondersteuning van de zorg plaats voor scholen en worden onderzoeken ten behoeve van de kinderen gefaciliteerd.

Daarnaast worden middelen voor passend onderwijs naar de scholen doorgezet. Zij moeten deze middelen herkenbaar inzetten ten behoeve van ondersteuning van kinderen die vanuit de kaders passend onderwijs nodig hebben. Alle scholen hebben hiervoor o.a. onderwijsassistenten in dienst ter ondersteuning van de leerkrachten. In de budgettoedeling van de scholen wordt in de begroting specifiek gemaakt hoe en door wie middelen passend onderwijs worden ingezet. Tot slot zijn de middelen ingezet om een observatieplaats voor kinderen in de knel in te richten ("De Overbrugging") en is een pilot gestart die ondersteuning in situaties op scholen met bijvoorbeeld dynamische groepen of kinderen waarvan de ondersteuningsvraag nog niet helder is te faciliteren.

Transitie jeugdzorg

Door de decentralisatie van de jeugdzorg in combinatie met de bezuinigingsopdracht voor de gemeente komen de ondersteuningsprogramma's en/of ondersteuningstrajecten ten behoeve van de kinderen en de gezinnen onder druk te staan. De scholen lopen het risico dat zij naast een signaleringsverantwoordelijkheid ook een handelingsverantwoordelijkheid krijgen toegeschoven.

Externe instanties gaan op in generalistisch optredende sociale wijkteams, waardoor de expertise en de adequate ondersteuning ontbreekt. De combinatie van de opdracht vanuit passend onderwijs en de financiële opdracht om de zorg met minder geld vorm te geven, maken de druk op de kwaliteit van onderwijs groot. Professionalisering van de medewerkers moet hierop deels een antwoord geven in relatie tot nieuwe manieren voor het inrichten van de zorg op de scholen. In 2017 is gestart met een aantal nieuwe initiatieven op met name De Brug, school voor speciaal basisonderwijs, met een voorziening om kinderen op te vangen die tijdelijk niet in het reguliere of het speciaal (basis) onderwijs terecht kunnen. Dit gebeurt in samenwerking met de jeugdzorg. Deze is in 2018 gecontinueerd. Ook loopt op deze school een pilot voor wat betreft de integratie van de jeugdzorg binnen de school. Daarnaast heeft de gemeente de eigen bijdrage voor scholen om gebruik te maken van schoolmaatschappelijk werk geschrapt en is besloten om een coördinator vanuit de sociale wijkteams een plaats te geven binnen elke school waarbij gewerkt wordt vanuit een systematiek van Multidisciplinair overleg.

Kwaliteit van onderwijs

In 2018 beschikken op één na alle scholen van Vivente over een basisarrangement volgens de beoordeling van de inspectie. Voor wat betreft de school De Paperclip, een school in opbouw, is zoals voorzien door het bestuur een onvoldoende beoordeling in 2018 door de onderwijsinspectie uitgesproken, op basis van onvoldoende eindopbrengsten over de afgelopen drie jaar. De andere aspecten vanuit het kwaliteitskader zijn op deze school wel allemaal met een voldoende beoordeeld. Voor een school in deze fase bestaat de kans dat de onvoldoende opbrengsten gevolgen hebben voor het imago en de verwachte groei.

In algemene zin heeft de inspectie een ontwikkeling in gang gezet om naar een bredere onderwijskwaliteit te kijken. Dit ziet de Vivente-groep als een positieve ontwikkeling, alhoewel de eenzijdige beoordeling op basis van alleen de eindopbrengsten tegelijkertijd ook de brede ontwikkeling lijkt te hinderen. De Vivente-groep houdt strak toezicht op de schoolresultaten via een eigen toetsingskader.

Demografische krimp en marktaandeel

De ontwikkeling van het leerlingaantal toonde de afgelopen drie jaar een terugloop van circa 2,5% per jaar. Volgens prognoses die de gemeente namens en voor de besturen opmaakt, komt in 2019 een einde aan de substantiële daling. De teruggang stopt daarmee waarschijnlijk niet, maar heeft daarmee wel de grootste impact achter zich gelaten.

Voor de tabel met leerlingenaantallen zie hoofdstuk 4.7 Ontwikkeling leerlingenaantallen.

Maatschappelijke factoren

Alhoewel de terugloop van het aantal leerlingen vraagt om ingrijpen in de formatie, zien we tegelijk een beweging vanuit de overheid die, mede onder druk van de stakingen, heeft geleid tot meer middelen binnen het kader van de werkdruk. De scholen hebben hiertoe allemaal een eigen voorstel ingediend, de besteding van deze middelen is in hoofdstuk 1.13 op hoofdlijnen verantwoord. De keuzes die gemaakt zijn door de teams liggen vooral in het aanstellen van meer onderwijsondersteunend personeel (onderwijsassistentes), in het inlenen van vakleerkrachten gymnastiek via Sportservice Zwolle en onderwijsondersteunende facilitaire medewerkers.

Financiële positie

De financiële positie van de Vivente-groep is stabiel en past ruim binnen de signaleringswaarden van de inspectie en binnen de ambities die de Vivente-groep zichzelf gesteld heeft. De financiële kengetallen staan in hoofdstuk 1.13.

Wet- en regelgeving

Binnen de wetgeving die halverwege 2018 van kracht is geworden t.a.v. de borging van de privacy en het voorkomen van datalekken (AVG), heeft de Vivente-groep een privacy beleid opgesteld. Invoering van de verschillende aspecten betreffende de wet vragen om een aantal proceswijzigingen. Dit betekent zowel aan de zijde van inrichting als ook de manier waarop hiermee door medewerkers wordt omgegaan om een groot aantal aanpassingen. In 2018 is hiertoe een AVG/FG-functionaris benoemd in samenwerking met het Greijdanus College, Stichting Florion en de scholengroep De Oosthoek. De invoering van de AVG heeft geleid tot een concept handboek AVG die in het voorjaar 2019 bekrachtigd moet worden door de medezeggenschapsraden om deze vervolgens te implementeren.

Personele risico's

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt leiden tot grote zorg. Door een dreigend tekort aan leerkrachten was het in 2018 niet mogelijk om 100% van het verzuim te vervangen, waardoor incidenteel groepen naar huis zijn gestuurd. Het risico op onvoldoende gekwalificeerd personeel leidt mogelijk tot het anders inrichten van het onderwijs, waarbij de kwaliteitsafwegingen onder druk komen te staan. De verwachte structurele tekorten in 2019 lijken met name voor groepen in de bovenbouw van de scholen en voor scholen met een specifiek onderwijsconcept nog actueler te worden. Samenwerking in breder verband is nodig om onderwijs als aantrekkelijk werkgever te positioneren.

CAO en arbeidsrecht lijkt kwalitatief strategisch personeelsbeleid in de weg te zitten. Mogelijkheden zoals sparen voor duurzame inzetbaarheid, beperkingen in de mogelijkheden van de inzet van medewerkers, zoals mobiliteit, zitten een professioneel gesprek en vrije keuzes voor werkgever en werknemer in de weg. Een beheersmaatregel is een meerjaren strategische personeelsplanning. Daarnaast spelen ook de beperkingen die voortkomen uit de Wet werk en Zekerheid een rol.

Huisvesting

De doordecentralisatie van het onderhoud van de scholen maakt dat het onduidelijk is op welke manier wordt omgegaan met scholen die grootschalig onderhoud, dan wel voor renovatie in aanmerking komen. Deze zijn wel nodig om de slag te maken naar het 21^e-eeuws onderwijs. In 2017 heeft de gemeente een notitie toekomstgericht huisvestingsplan opgesteld, wat als doel had om in 2018 te komen tot een integraal huisvestingsplan. Dit is echter doorgeschoven naar de zomer van 2019. In het toekomstgericht huisvestingsplan is in beeld gebracht welke scholen binnen het kader van noodzakelijke renovaties of nieuwbouw in aanmerking komen voor aanpassingen. De gebouwen van de Vivente-groep hebben een gemiddelde leeftijd van ca. 40 jaar. Daarnaast zijn er een groot aantal dislocaties wat leidt tot hoge kosten, maar ook tot een complexe onderwijskundige afstemming binnen de scholen.

Om de gevolgen van krimp in de huisvesting op te vangen, wordt het medegebruik in de gebouwen gestimuleerd door o.a. de ontwikkeling van integrale kindcentra.

Gemeentelijk beleid

In het kader van onderwijsbeleid heeft de gemeente Zwolle middelen beschikbaar gesteld voor NT2, instandhouding gymzalen, meerjaren onderhoud conform de Huisvestingsverordening, en kredieten ter uitbreiding en verbetering van huisvesting. Deze middelen zijn voor de bestemde doelen aangewend. De tendens dat de gemeente steeds minder middelen beschikbaar stelt ter ondersteuning aan het onderwijs gaat ten koste van de innovatiekracht van scholen.

2. Werkwijze



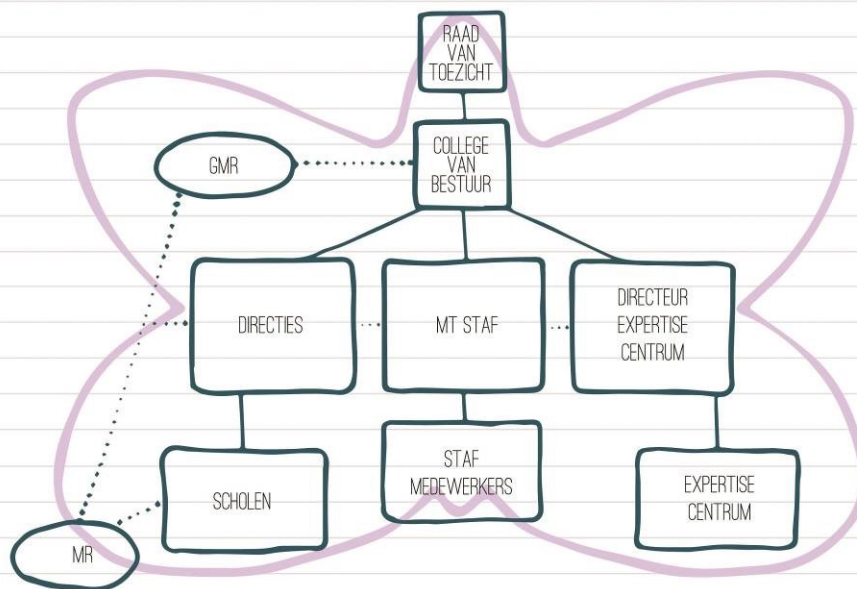
2.1 Bestuursfilosofie

Het bestuur is het eindverantwoordelijke orgaan in de organisatie. De Code Goed Bestuur PO is daarbij leidend. Dit sluit aan bij de opvatting dat de bestuurlijke en daarvan afgeleide verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen.

2.2 Kerntaken van het bestuur

- Zorgdragen voor een goed bestuurd school en expertisecentrum (zorgplicht goed bestuur) waarbij er sprake is van een gedelegeerd bestuur naar de (school)directies.
- Het tot stand brengen van een verbinding tussen de functies van bestuur en intern toezicht.
- Toepassing van het beginsel van horizontale of maatschappelijke verantwoording.

De Vivente-groep is een zogenaamde platte organisatie, gekenmerkt door korte communicatielijnen en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling. De interne besturing van de Vivente-groep biedt ruimte voor verschillen. Dat geldt voor de organisatie binnen de scholen maar ook voor het tempo waarin bepaalde beleidsontwikkelingen verlopen. Binnen de verantwoordelijkheden bestaat voldoende handelingsvrijheid en bewegingsruimte binnen de kaders.



2.3 Belangrijkste ontwikkelingen van het gevoerde beleid

In 2015 is de strategische planperiode van 2011-2015 van de Vivente-groep afgerond en een nieuw Strategisch beleid ontwikkeld voor de planperiode 2015-2019.

Het strategisch beleid geeft aan welke keuzes de Vivente-groep de komende jaren maakt. Het fundament is de missie en visie van de stichting. Dit beleid is kaderstellend voor de scholen, het expertisecentrum Adapt en het stafbureau. Het formuleert de richting van de organisatie als geheel en geeft ruimte aan de gezamenlijk gedragen ideeën over de diversiteit van de pedagogische visie die als uitgangspunt binnen de stichting geldt. Dit strategisch beleid is bedoeld als een dynamisch uitgangspunt. Dit betekent dat mogelijke ontwikkelingen binnen de samenleving van ons eisen om keuzes te maken die in dit plan niet staan vermeld. Het strategisch beleidsplan kent een jaarlijkse uitvoeringskalender waarin per domein de doelstellingen zijn opgenomen. Deze doelstellingen worden jaarlijks op bovenschools en op schoolniveau vastgesteld. In de school- en de jaarplannen wordt het beleid van de Vivente-groep verder geconcretiseerd. Jaarlijks worden de geformuleerde doelen geëvalueerd. De verschillende plannen zijn opvraagbaar bij de scholen.

2.4 Resultaten strategisch beleid 2011-2015

Vanuit het strategisch beleid 2011-2015 zijn een groot aantal ontwikkelingen en resultaten te benoemen die de basis zijn voor de strategie die in 2019 afloopt. Onze succesfactoren zijn:

- De Vivente-groep kent als gevolg van het ingezette beleid een laag verwijzingspercentage van kinderen naar het speciaal (basis-)onderwijs.
- De medewerkerstevredenheid is hoog.
- De Vivente-groep heeft een vaardigheidsmeter (Kapablo) voor leerkrachten ontwikkeld. Hierin worden de lesgevende competenties van leerkrachten in kaart gebracht en worden ze gestimuleerd deze verder te ontwikkelen en vast te leggen in een gesprekscyclus.
- Er is een gemeenschappelijk programma voor hoogbegaafden ontwikkeld samen met het voortgezet onderwijs (Eureka).
- Op diverse scholen zijn nieuwe en vernieuwende onderwijsmethodieken ingevoerd daarbij gebruik makend van de mogelijkheden van ICT.
- Een kennis- en ontwikkelcentrum voor (passend) onderwijs is ingericht (EC Adapt).
- Een aantal professionele leergemeenschappen zijn ingericht: Vivente-academica (met hogeschool Windesheim), data-onderzoek (met Universiteit Twente).
- De samenwerking is opgestart met diverse instanties die onderwijs positief ondersteunen, waaronder kinderopvang, Sportservice, Playing for Success, Landstede, voortgezet onderwijs, samenwerkingsverband passend onderwijs, Connect Logopedie, NT-2 klas voor kinderen die instromen vanuit het buitenland, gemeente.
- Een sportonderwijsomgeving (CSE) voor kinderen in groep 7/8, junior college met het voortgezet onderwijs is gerealiseerd.
- De volledige administratie, financieel en personeel, valt onder eigen beheer.

2.5 Vastgestelde beleidsstukken

- Jaarverslag 2018
- Begroting 2019
- (G)MR-reglement
- Medezeggenschapsstatuut
- Privacy Protocol
- Werving en selectie
- (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsreglementen
- Treasurystatuut
- Reglement Remuneratie
- Mobiliteitsplan

3. Speerpunten van beleid 2015-2019



3.1 Medewerkers

Medewerkers maken het verschil. Zij zijn essentieel voor de realisatie van goed onderwijs. Vertrouwen en verbinding zijn de voorwaarden voor een professionele cultuur. Talentontwikkeling bij kinderen komt alleen tot stand als deze cultuur doorleefd wordt in alle lagen van de Vivente-groep. In een omgeving waar een professionele cultuur heerst van samenwerken, uitwisseling, verantwoordelijkheid nemen, leren en afstemming, ontstaat ruimte voor ontwikkeling van het onderwijs.

3.2 Visie op onderwijs

De ontwikkeling van kinderen wordt vergroot door aan te sluiten bij de onderwijsbehoefte van kinderen (passend onderwijs) en te werken op basis van leerdoelen. De erkenning dat kinderen verschillende leerstijlen hebben, leidt tot een gedifferentieerde pedagogische en didactische inrichting van het onderwijs. We maken gebruik van diverse en eigentijdse leermiddelen, vanuit de wetenschap dat online-communicatie en sociale media een steeds prominentere rol innemen in de samenleving.

3.3 Samenwerking

De invloed op het leren van kinderen wordt vergroot door een goede aansluiting met ketenpartners in de omgeving waarin kinderen opgroeien. De Vivente-groep stimuleert hierbij het aangaan van een partnerschap met ouders, zorginstanties, beroepsopleidingen, sportverenigingen, beroepsopleidingen, gemeente en bedrijfsleven. Zij draagt hiermee bij aan de volledige ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0-14 jaar. De Vivente-groep staat als maatschappelijke onderneming in het hart van de samenleving en maakt deze verantwoordelijkheid breder dan alleen het geven van onderwijs, door deze samenwerking als voorwaarde voor succes te benoemen.

3.4 Kwaliteitsborging

De Vivente-groep heeft beleid ontwikkeld voor structurele kwaliteitszorg. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4. De directeur onderwijs en kwaliteit verricht doorlopend onderzoek naar de kwaliteit van het onderwijs volgens het kwaliteitsmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Deze onderzoeken krijgen onder andere vorm door lesobservaties, het meten van leeropbrengsten van leerlingen, enquêtes onder docenten, ouders en leerlingen en door de analyses van de in-, door- en uitstroom van leerlingen.

In toenemende mate wordt door toezichthouders, inspectie, de ketenpartners en de ouders gevraagd naar aantoonbare resultaten van het onderwijs, de organisatie en de processen. Wij moeten blijvend in staat zijn dit op een goede en duidelijke wijze kenbaar te maken.

De Vivente-groep beschouwt het financiële beleid als een integraal onderdeel van het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het financiële beleid is degelijk en transparant. Vanuit de kaders van het strategisch beleid wordt gewerkt met meerjarenplannen, jaarplannen en managementcontracten. Dit alles is ingebed in een kwaliteitszorgsysteem volgens het bovengenoemde INK-model. Kwaliteitsborging is namelijk een belangrijk middel om de resultaten in een continu proces te

bewaken waardoor de geplande schoolontwikkeling niet alleen wordt uitgevoerd, maar ook wordt geëvalueerd en geanalyseerd voordat een nieuwe fase van activiteiten planmatig wordt ingezet.

3.5 Communicatie

Bij de Vivente-groep zijn de contactlijnen kort, wordt er open gecommuniceerd en vindt de besluitvorming transparant plaats. Er heerst een sfeer van vertrouwen en er wordt geïnvesteerd in het welbevinden en de professionalisering van de medewerkers door scholing en begeleiding.

Er zijn duidelijke beschrijvingen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Om een impuls te geven aan communicatiemogelijkheden is de Vivente-groep in 2018 gebruik gaan maken van een SharePoint omgeving die in 2019 moet worden geïmplementeerd. De intranet omgeving van de Vivente-groep wordt hiermee ingeruild voor een dynamischer en meer interactieve omgeving waarbij uitwisseling en delen van informatie makkelijker moet worden.

3.6 Locaties

De huisvesting van de Vivente-groep sluit zoveel mogelijk aan bij de (onderwijs)visie van de school. De huisvesting van de school bepaalt de eerste indruk voor leerlingen en ouders en is van groot belang bij de schoolkeuze. De Vivente-groep heeft zich ten doel gesteld te zorgen dat alle scholen binnen de stichting een aantrekkelijk gebouw hebben, dat voldoet aan de standaard van de stichting ten aanzien van huisvesting. Het uitblijven van een integraal huisvestingsplan binnen gemeente Zwolle brengt realisatie van de hoge doelen in gevaar. Er is aandacht voor duurzaamheid door het plaatsen van zonnepanelen op enkele van onze locaties. Voor de toekomstige jaren wordt bepaald wat de BENG (bijna energieneutraal) normen van ons vragen en ook in de nieuwe strategische beleidsperiode 2020-2023 staat duurzaamheid voornamer op de agenda.

3.7 Onze ambities

3.7.1 Waaraan committeert de Vivente-groep zich?

- *Ieder kind en iedere medewerker kent zijn/haar eigen betekenis. Bij ieder formeel moment, rapport, beoordeling, benoeming, aanname en afscheid wordt deze besproken en beschreven.*
- *Kinderen/ouders/gezinnen die betrokken zijn in relatie tot de Vivente-groep zijn gelukkig met het partnerschap.*
- *Ieder kind van 0 tot 14 jaar kan bij de Vivente-groep aankloppen wanneer hij/zij op zoek is naar een vorm van ondersteuning die recht doet aan zijn/haar eigen betekenis.*
- *Alle scholen van de Vivente-groep hebben een standaard toezicht arrangement vanuit de inspectie, dat betekent dat alle kwaliteitsindicatoren van de scholen goed zijn.*
- *Leerlingen van de Vivente-groep die de scholen verlaten na groep 8, doorlopen het voortgezet onderwijs op het niveau van het advies van de basisschool, zonder te blijven zitten.*
- *De samenleving globaliseert. Aandacht voor 21st century skills, internationalisering, waaronder Engels is fundamenteel voor ontwikkeling van kinderen. In de toekomst blijft de Vivente-groep ontwikkelingen op dit gebied scherp monitoren.*

De mogelijkheid tot vergelijken, uitwisselen, samenwerken en gezamenlijk ontwikkelen zorgt ervoor dat onderwijs binnen de Vivente-groep onderscheidend en herkenbaar is. Door de bundeling van krachten en middelen is een voedingsbodem aanwezig om te komen tot ontwikkeling. Om de gewenste efficiëntie te bereiken en kwaliteitskenmerken te realiseren is ook centrale regie nodig. Verbinding ontstaat niet vanzelf maar moet worden georganiseerd en gefaciliteerd. De veiligheid van de school biedt structuur en richting voor kinderen. Wanneer deze onder druk komt te staan, is niet alleen de school, maar heel de Vivente-groep betrokken. Het belang van kinderen staat voorop. Dit betekent aandacht voor elk kind, ouder, medewerker en betrokkene. De Vivente-groep gaat daarmee verder met de ingezette verbinding om in de keten; voorschools, naschools, voortgezet onderwijs, zorgaanbieders, verenigingen enzovoorts het verschil te maken. Voor wat betreft de curriculumontwikkeling wordt aansluiting gezocht met zowel interne als externe partners. Toegankelijke mogelijkheden zijn nodig om “Vivente laat je zien” waar te maken.

3.7.2. Positionering

In schooljaar 2015-2016 is onderzocht hoe het merk Vivente betekenis krijgt in relatie tot onze samenwerkingsambities. Onderdeel van dit proces is het ontwikkelen van het EC Adapt tot een kenniscentrum en een omgeving voor professionalisering, waaronder de Vivente academie in relatie tot opleidingsscholen en Kapablo als instrument voor persoonlijke ontwikkeling, waar specialisten binnen het kader van passend onderwijs terecht kunnen. Onze ambitie met Kapablo is om de inzet van dit instrument de komende vijf jaar te intensiveren zowel binnen de Vivente-groep als buiten onze organisatie.

Daarnaast positioneren scholen zich als participerende organisaties in de eigen wijk en in relatie met de volledige samenleving. Herkenbaar in de aansluiting met een globaliserende wereld, met aandacht voor nieuwe media en buitenlandse talen waaronder Engels.

3.7.3 Expertisecentrum Adapt

EC Adapt bestaat uit specialisten die in direct contact staan met scholen om hen gevraagd en ongevraagd advies te geven over de schoolontwikkeling. Het gaat hierbij om het verrichten van onderzoeken, ondersteuning in trajecten met leerlingen en leerkrachten binnen het kader van passend onderwijs. EC Adapt ontwikkelt zich daarin door als kenniscentrum voor onderwijsondersteuning, leerlingbegeleiding en professionalisering. Deze expertise wordt op stichtingsniveau gegenereerd samen met de partners uit de deelregio, samenwerkingsverband De Brug, omdat individuele scholen onvoldoende schaalgrootte hebben.

3.7.4. Stafbureau

De Vivente-groep ontwikkelt het stafbureau naar een service-gerichte omgeving. Een omgeving waarbinnen de samengevoegde en gestroomlijnde voorzieningen leiden tot meer efficiëntie en een hogere mate van effectiviteit. HRM, financiën, ICT en inkoop maken hier deel van uit. In eerste instantie wordt het stafbureau ingericht voor de Vivente-groep. Wanneer ernaar gevraagd wordt, kan dit ook uitgevoerd worden voor externe partijen.

'Wij zijn servicegericht, we zetten voor onze leerling, medewerker en relatie een extra stap'

4. Kwaliteit van onderwijs



4.1 Wat verstaat de Vivente-groep onder kwaliteit van het onderwijs?

De Vivente-groep spreekt over de kwaliteit van haar scholen, als ze activiteiten ondernemen die de kwaliteit bevorderen. Het gaat hierbij voortdurend om de continue beantwoording van vijf vragen:

1. Doen we de goede dingen?
2. Doen we de dingen goed?
3. Hoe weten we dat?
4. Vinden anderen dat ook?
5. Wat doen we met die wetenschap?

Ons onderwijs voldoet aan de criteria die eraan gesteld worden door de overheid. Daarnaast is het de ambitie om meer te bereiken dan de vastgestelde normen. Dit houdt in dat elke school weet waar het naartoe wil.

"Als je niet weet waar je naartoe wilt, maakt het ook niet uit welke weg je neemt"

Alice in Wonderland

We stellen blijvend bovenstaande vragen aan elkaar over de kwaliteit van bijvoorbeeld de methoden en leerkrachten, over de totale schoolorganisatie inclusief de manier waarop die wordt aangestuurd. Hiermee zijn we een lerende organisatie die gericht is op kwaliteitsverbetering gericht op de ontwikkelingen in de samenleving, zoals passend onderwijs en meer maatwerk richting de individuele leerling: de persoonlijke leerroute.

Van een goede leerkracht verwachten we dat hij/zij op een positieve manier omgaat met, maar ook op juiste momenten weerstand biedt tegen, de opgaven en lasten die het werkveld met zich meebrengt ten einde de onderwijskwaliteit te verbeteren.

4.2. Vivente-groep Onderwijsontwikkeling

Het CvB heeft het strategisch beleidsplan voor wat betreft de strategische doelstelling op het onderwijs vertaalt in een plan van aanpak onderwijsontwikkeling 2015-2019. In dit hoofdstuk wordt de mate van realisatie van dit plan van aanpak over 2018 beschreven.

De Vivente-groep spreekt over de kwaliteit van onderwijs als het onderwijs voldoet aan de criteria die eraan gesteld worden door de overheid. Daarnaast heeft de Vivente-groep zichzelf de opdracht opgelegd om meer te bereiken dan de door de inspectie vastgestelde normen. Dit houdt in dat elke school weet waar het naartoe moet.

De Vivente-groep vindt dat de aandacht voor onderwijsontwikkeling systematisch moet plaatsvinden. Hiervoor maakt de Vivente-groep gebruik van het INK/ A3 managementmodel. Met de missie/visie van de Vivente-groep en de school als uitgangspunt worden in de vijf organisatiegebieden van het INK/ A3 model vernieuwende- en verbeteractiviteiten ondernomen. De resultaatgebieden binnen het INK zijn: klanten, medewerkers, maatschappij, bestuur en financiers.

De Vivente-groep heeft op basis van een interne analyse vijf vernieuwende - en verbeteractiviteiten centraal bepaald. In het vervolg worden ze succesbepalende factoren (SBF) genoemd. Voor deze

gebieden zijn meetbare doelstellingen geformuleerd. Het betreft doelen op de gebieden opbrengsten, 21st century skills, ondersteuningsroute, bedrijfsvoering en professionalisering.

Het INK/A3 managementgesprek bepaalt in hoge mate het succes binnen de PDCA-aanpak. In het gesprek tussen het CvB en de directeurs wordt besproken of de school op koers ligt, of de resultaten zijn behaald, en wordt de voortgang geëxploreerd rond toekomstige kansen.

4.3. Doelstellingen 2018

	Prestatie indicatoren	PDCA
SBF 1		
Hoge opbrengsten	Het bestuur monitort en analyseert stichtingsbreed de opbrengsten met de bestuursmodule ParnasSys/ Ultimview (leerlingvolgsysteem).	De monitoring wordt uitgevoerd door de directeur onderwijs. In het directeurenoverleg wordt de monitoring besproken (samen met ib-ers) In de A3 managementgesprekken wordt de analyse besproken en van acties voorzien. In evaluatiecyclus.
	Waardering van de kwaliteit van onderwijs (minimaal een 7 op een 10 puntsschaal)	In 2018 heeft geen kwaliteitsonderzoek plaatsgevonden. In evaluatiecyclus.
	80% van de scholen (m.u.v. SBO) heeft voldoende eindopbrengsten.	Over 2018 hebben 5 van de 14 scholen een onvoldoende op de eindopbrengsten behaald. Dit is 36%. In evaluatiecyclus.
SBF 2		
21 First Century skills	Engels vanaf groep 1 in tenminste vier scholen, voor vier scholen een intensivering vanaf groep 5	Deze doelstelling is behaald. In evaluatiecyclus
	Participatie van alle Vivente scholen (m.u.v. SBO) in Eureka	Deze doelstelling is behaald.

	Participatie van zes scholen in programma Talentstad	Deze doelstelling is behaald.
	ICT aanbesteding afgerond	De ICT-aanbesteding is afgerond. De ROLF-groep is als partij uit de bus gekomen. In 2018 heeft de implementatie plaatsgevonden op alle scholen plaatsgevonden. Alle scholen werken in de Cloud omgeving. Er is een bovenschool ICT deskundige benoemd. In evaluatiecyclus.
SBF 3 Vivente Ondersteunings Route		
	Alle scholen nemen de Centrale Eindtoets Primair onderwijs van het CITO af	Opgenomen in de VOR In evaluatiecyclus
	De Vivente-groep Ondersteunings Route is uitgewerkt en geïmplementeerd	In evaluatiecyclus
	De verwijzing naar het SO/SBO is maximaal 1,75 %	Zie hoofdstuk 4.9 Passend Onderwijs We zien een toename van de verwijzing.
	Aanbod logopedie, kinderfysiotherapie, buitenschoolse opvang en voorschoolse opvang in 75 tot 100% van alle scholen	Doelstelling behaald In evaluatiecyclus
	Afstemming met SWV 23-05 op integratie Parnassys en groeidossier	Is opgenomen in de VOR algemeen In evaluatiecyclus
	Inventarisatie vragen Ambulante begeleiding > Fly-in team	Fly-in team is in augustus 2018 opgestart als pilot. Er zijn 7 aanmeldingen verwerkt en afgerond.
	Overbrugging in samenhang met jeugdzorg (tijdelijke observatie opvang kinderen die uitvallen)	De Overbrugging heeft in 2018 leerlingen opgevangen. Vanaf 1 september is wegens het vertrek van

		de leerkracht de opvang (tijdelijk) gestopt. In evaluatiecyclus
	Eerste opzet arrangementenbank besproken in de werkgroep kwaliteit van onderwijs en planvorming rond verdere uitbouw	Dit onderwerp is niet verder uitgevoerd.
SBF 4		
Efficiënte bedrijfsvoering	Op alle scholen zijn de schoolplannen 2015-2019 leidend voor de schoolontwikkeling en besproken met de MR	In evaluatiecyclus
	Op alle scholen is een goede samenhang gerealiseerd tussen het schoolplan/ jaarplan en het strategisch beleidsplan	In evaluatiecyclus
	Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering binnen begrotingskaders (80%)	In evaluatiecyclus
	Schoolplan en jaarplan zijn volledig op elkaar afgestemd	In evaluatiecyclus
	Bovenschoolse werkgroepen t.a.v. hoofddoelstellingen strategisch beleid zijn ingericht	In evaluatiecyclus
	Ontwikkelen van EC Adapt	In evaluatiecyclus
	De flexpool is operationeel	In evaluatiecyclus
SBF 5		
Professionele medewerkers	Binnen de Vivente-groep maken drie datateams een inhoudelijke verdiepingsslag	Er hebben in 2018 geen datateam verdiepingsactiviteiten plaatsgevonden.
	Alle medewerkers (40%) hebben een beoordeling gehad in de twee jaarlijkse gesprekscyclus	Deels gerealiseerd

	Bij 90% van alle leerkrachten is Kapablo afgenomen	Deels gerealiseerd
	Bovenschools scholingsaanbod voor leerkrachten en onderwijsondersteuners vastgesteld	Hierop hebben geen activiteiten plaatsgevonden.
SBF 6		
Ontwikkeland leiderschap	(Her) registratie directeur (80%)	Deels gerealiseerd
	Leiderschapsontwikkeling in tweedaagse	Deels gerealiseerd
SBF 7		
Herkenbaar en duidelijk profiel	Medewerkers dat het profiel kent en uitdraagt (minimaal 65%)	Deels gerealiseerd

4.4 Inspectie

In 2018 heeft de inspectie SBO de Brug en de Paperclip bezocht. SBO de Brug in het kader van en herstelonderzoek. Deze is conform de verwachting (voldoende) afgerond. T.a.v. de Paperclip hebben gesprekken plaatsgevonden over de herstelopdracht en de voortgang hierop. In 2019 vindt een afrondend onderzoek plaats.

Met de inspectiekaders als basis heeft het CvB de volgende conclusies met de scholen gedeeld.

- Alle scholen van de Vivente-groep beschikken in 2018 over een basisarrangement m.u.v. de Paperclip. De ambitie is dat alle scholen in 2019 en volgende jaren over dit basisarrangement beschikken.

4.5 Opbrengsten en resultaten

Door de Vivente-groep zijn de opbrengsten en resultaten op de Centrale Eindtoets Primair Onderwijs afgezet tegen de inspectienormering. De resultaten zijn in de tabel opgenomen.

De resultaten van SBO De Brug zijn niet meegenomen. De Brug maakt gebruik van een andere wijze van opbrengstanalyse. Zij gaan uit van de leeropbrengsten van hun leerlingen. Dit geldt ook voor de resultaten op de tussenopbrengsten. De cijfers hieronder gepresenteerd zijn de resultaten na herberekening.

Inspectienormering	2016	2017	2018
Aquarel	534,9	537,1	537,7
Ark	535,1	539,1	539,2
Brug			
Carillon	533,1	534,5	532,9
Duyvencamp	533,4	539,8	537,1
Ichthus	535,0	535,3	535,7
Kon Emmaschool	533,1	535,7	537,8
Morgenster	530,7	535,8	532,8
Mozaïek	533,5	538,0	539,4
Paperclip	523,8	525,5	529,6
Talentum	536,8	535,2	529,6
Stroomdal	531,7	534,9	537,1
Wendakker	534,9	535,4	533,9
Zevensprong	533,1	534,4	537,3
Zuidster	536,4	535,8	530,6

Uit dit overzicht blijkt dat in 2016 6 van de 14 scholen een voldoende waardering hebben behaald. Dat is 43% van de scholen. Over 2017 is dit percentage 93%. Helaas zien we dit getal dalen in 2018 naar 65%.

4.6 Tussenopbrengsten

Ook in 2018 heeft een bovenschoolse monitoring op de door de scholen afgenomen CITO tussentoetsen plaatsgevonden. Actie op deze monitoring vindt in ieder geval plaats in de INK/A3 gesprekken, via bespreking in het directieoverleg en in de werkgroep kwaliteit van onderwijs en/of via gerichte interventies.

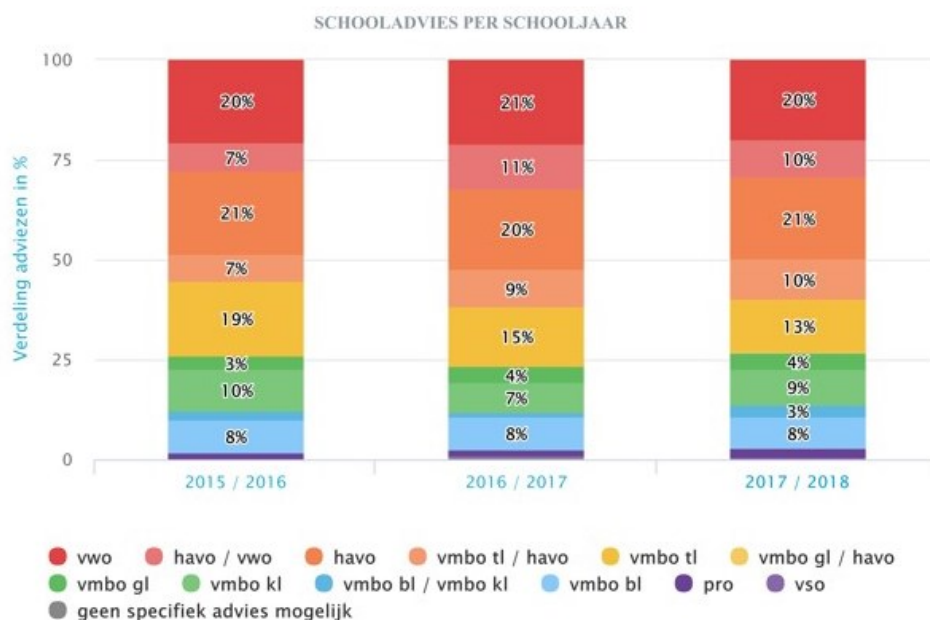
4.7 Ontwikkeling leerlingenaantallen

Op de teldatum 1 oktober 2018 bedroeg het totale leerlingenaantal van de Vivente-groep 3.708. Dit is een daling van 98 leerlingen t.o.v. 1 oktober 2017. Deze daling is een mede een gevolg van de demografische ontwikkelingen. Op de scholen de Ichthus, Koningin Emmaschool zien we een groei van 20 of meer leerlingen. Een daling van 20 of meer zien we bij het Carillon en de Wendakker.

Schoolnaam	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018
Aquarel	302	310	323
Ark	291	275	257
Brug	143	137	121
Carillon	306	271	237
Duyvencamp	111	116	103
Ichthus	389	379	390
Talentum	97	85	82
Kon. Emmaschool	373	397	399
Morgenster	279	251	252
Mozaïek	263	239	233
Stroomdal	157	137	124
Paperclip	99	147	145
Wendakker	726	661	600
Zevensprong	339	321	308
Zuidster	154	134	134
Totaal Vivente-groep	4.029	3.860	3.708

4.8 Doorstroompercentages VO

Over 2018 zijn er geen grote verschuivingen geweest in de doorverwijzing naar het VWO.



4.9 Passend onderwijs

Vivente-groep ondersteuningsroute (VOR)

In de Vivente-groep Ondersteunings Route is beschreven hoe de ondersteuning van de leerlingen op de scholen van de Vivente-groep is georganiseerd. Het betreft een beschrijving van de kaders van de basisondersteuning, een bovenschools deel, een schooldeel, een toetskalender en een document van analyse tot interventies. De VOR is opgenomen in de PDCA-cyclus.

Allocatie van middelen

De Vivente-groep werkt met een allocatiemodel voor de middelen van passend onderwijs dat ervan uitgaat dat 90% van de middelen direct beschikbaar wordt gesteld aan de scholen voor basisondersteuning en extra ondersteuning. Van de middelen wordt 10% bovenschools ingezet voor de bekostiging van de leerlingenzorg die EC Adapt op de scholen verzorgt, voor de bekostiging van onderstaande arrangementen en voor onvoorziene zaken of situaties waarin extra bekostiging van arrangementen door het CvB noodzakelijk wordt geacht.

(Bovenschoolse) Arrangementen

De Vivente-groep heeft in 2015 een opvanglocatie voor kinderen met zeer specifieke hulpvragen ingericht. Deze locatie is gekoppeld aan SBO de Brug en heet "de Overbrugging". Deze voorziening heeft ook in 2018 voor zes leerlingen en hun ouders in een behoefte voorzien. De voorziening heeft in het najaar van 2018 tijdelijk stilgelegen vanwege de arbeidsmarktproblematiek (niet kunnen invullen van het benodigde profiel)

TLV SBO/SO

Binnen de Vivente-groep is voor 39 leerlingen (1,05%) een toelaatbaarheidsverklaring voor het SBO afgegeven en voor 8 leerlingen (0,21%) een toelaatbaarheidsverklaring voor het SO. Wanneer de verklaringen worden voor het SBO/SO worden geclusterd bedraagt dit percentage 47 leerlingen. Dit is 1,26% %.

In 2017 bedroeg dit percentage 1,32% waarmee we kunnen constateren dat er sprake is van een daling van het aantal verwijzingen met 0,4%.

De Vivente-groep heeft in 2018 een zogenaamd fly-in team opgestart. Dit fly-in team heeft zeven dringende vragen van scholen kunnen beantwoorden. Het doel van een fly-in team is scholen ondersteuning bieden bij passend onderwijsvragen.

Schorsing en verwijderingen

In 2018 zijn er binnen de Vivente-groep twee procedures geweest binnen het kader van schorsen en verwijderen. In beide gevallen is via de Overbrugging een herplaatsing gerealiseerd binnen het speciaal onderwijs.

Netwerk interne begeleiders

In 2018 is het professionaliseringstraject met de intern begeleiders verder voortgezet. Het belangrijkste doel is om vanuit een meer analytische en onderzoekende houding met de opbrengsten van de scholen aan de slag te gaan. Vanuit een professioneel team van directie en intern begeleiders is er veel aandacht gegenereerd om de basis van de onderwijskwaliteit beter te funderen.

Hoogbegaafde- en meerbegaafde kinderen

In samenwerking met de voortgezet onderwijs scholen van Landstede is de Vivente-groep in 2013 gestart met de zogenaamde Eureka lessen. Kinderen uit de groepen 7 en 8 die volgens vaststaande criteria geselecteerd worden, krijgen de kans om binnen de VO-scholen een aanvullend en uitdagend onderwijsprogramma te volgen dat beter past bij hun onderwijsbehoeften. In 2017 is het programma aangepast en is het aantal contactmomenten uitgebreid en is gekozen voor meer continuïteit voor leerlingen door minder begeleiders/docenten vanuit het VO aan de groepen te koppelen. Over 2018 is dit voortgezet.

Samenwerking Landstede

In samenwerking met Landstede is een traject uitgezet op de ondersteuning van rekenvaardigheden van leerlingen van basisscholen die naar het VMBO Basis/ Kader gaan.

Playing for Succes

In samenwerking met het Openbaar Onderwijs in Zwolle, Sportservice en PEC-Zwolle is in 2009 gestart met een programma 'Leren met een WOW-factor'. In 2015 is definitief gekozen deze aanvullende leeromgeving

te benoemen als een arrangement voor kinderen die lijken onder te presteren, die een steuntje in de rug nodig hebben of binnen het kader van sociale veiligheid gebaat zijn bij een preventief enthousiasmerend programma. Het aanbod vindt buiten schooltijd plaats binnen het voetbalstadion van PEC-Zwolle. De Vivente-groep en het Openbaar Onderwijs faciliteren een leerkracht en gezamenlijk met de andere partners worden fondsen geworven om de overige kosten te dragen. Het programma wordt in veel eredivisie omgevingen aangeboden en wordt ondersteund door het landelijke Playing for Succes coördinatiecentrum.

4.10 Veiligheid

De afspraken uit de notitie sociale veiligheid zijn in 2018 uitgevoerd. Op alle scholen is de vertrouwenspersoon benoemd als anti-pest coördinator en is de sociale veiligheid gemonitord via scholen op de kaart. Het beleid op de sociale veiligheid is in verdere ontwikkeling. Hiervoor wordt binnen de werkgroep kwaliteit van onderwijs een protocol ontwikkeld wat de Vivente scholen kunnen gebruiken.

4.11 Klachten

In 2018 heeft de Vivente-groep haar beleid ten aanzien van het omgaan met klachten gecontinueerd. Het beleid is gericht op het duurzaam omgaan met klachten vanuit een proactieve attitude. In de schoolgidsen wordt verwezen naar de Klachtenregeling. Op de scholen is een interne vertrouwenspersoon aanwezig. De interne vertrouwenspersoon is een persoon die binnen de school aanwezig is om mensen met vragen over hoe om te gaan met klachten of bezwaren de juiste weg te wijzen. De interne vertrouwenspersoon is ook het aanspreekpunt wanneer er sprake is van pesten. Voor de scholing van de interne vertrouwenspersonen zijn twee bijeenkomsten georganiseerd. De taken van de externe vertrouwenspersoon zijn uitbesteed aan Gereformeerde Hogeschool VIAA.

In 2018 is er geen formele klacht ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie.

In 2018 zijn er geen klachten ingediend bij de interne klachtencommissie van de Vivente-groep. Wel is in vier situaties een gesprek geweest waardoor een klacht kon worden voorkomen.

De externe vertrouwenspersoon heeft geen klachten in behandeling genomen en is in een aantal gevallen geraadpleegd door medewerkers en ouders. De activiteiten van de vertrouwenspersoon hebben bestaan uit: advisering, gesprekvoering, bemiddeling.

5. Kwaliteitszorg



5.1 Bovenschoolse kwaliteitsmonitoring

Het CvB houdt zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen met behulp van zes instrumenten.

1. Leerlingvolgsysteem

Bij de monitoring van de onderwijsopbrengsten wordt gebruik gemaakt van Ultimview. Dit systeem ondersteunt bij de analyse van de tussen- en eindtoetsen primair onderwijs. Het systeem is direct gelinkt aan Parnassys. Het betreft de monitoring op de kwaliteit van de basisvaardigheden.

2. Early Warning Systeem

Deze dient als verantwoordingskader naar de raad van toezicht. Naast de opbrengsten en de arrangementen van de inspectie worden de onderwerpen identiteit, ouders en omgeving, onderwijsontwikkelingsprofiel, professionalisering, doorgaande lijn/VVE en leiderschapsontwikkeling van een waardering voorzien. Door deze waarderingen in een breder perspectief te plaatsen worden de successen en de eventuele risico's op de scholen in beeld gebracht. Deze monitoring vindt twee keer per jaar plaats.

3. Kwaliteitsenquête

Eens in de twee jaar wordt een kwaliteitsenquête afgenomen onder leerlingen, ouders en medewerkers. Dit is in 2017 gebeurd en wordt voor het eerst weer afgenomen in 2019.

4. Kwaliteitszorg

De Vivente-groep heeft binnen het kader van kwaliteitszorg in 2015 de INK/A3 systematiek geïntroduceerd. Een route voor de INK/A3 kwaliteitszorg die zich kenschetst door een overeenkomst van de school richting de omgeving. Het INK/A3 is de verbindende schakel tussen strategisch beleidsplan, begroting/budget, schoolplan, jaarplan, schooljaarverslag en inspectierapporten.

Het INK/A3 is geen doorsnee prestatiecontract. Het verschil zit vooral in de visie op mensen. Uitgangspunt is dat mensen creatief zijn, verantwoordelijkheid willen nemen en verantwoording willen afleggen. De te behalen doelen en resultaten worden zodanig geformuleerd dat ze richtinggevend zijn voor de leidinggevende van de school.

Het INK/A3 draagt bij aan het te voeren gesprek over wat we willen bereiken, de succesbepalende factoren en hoe we dat doen met daaraan gekoppeld de inzet van medewerkers en middelen. Het betreft geen exacte wetenschap, maar een bereidheid om vooraf na te denken over wat, waarom en hoe en om achteraf in gesprek te gaan en met een open en kritische blik naar verbetering te zoeken.

De afspraken in het INK/A3 gaan over drie aspecten

- Hetgeen de (school)directeur moet bereiken binnen zijn verantwoording (de kernresultaten in termen van wat te bereiken).
- Afbakening van de handelings- en strategische beslissingsruimte van de gemandateerde; het speelveld, de piketpaaltjes die de handelings- en beslissingsgebied van de gemandateerde afbakenen.
- Succesbepalende factoren zijn vertaald in genormeerde succes bepalende factoren.

Het gaat om een doelstellingendocument waarbij er geen sprake is van vrijblijvendheid. Wederzijds vertrouwen is een belangrijke voorwaarde. Het vertrouwen dat de gemaakte afspraken in billijkheid en redelijkheid worden gehanteerd.

Alle scholen van de Vivente-groep hebben de succesbepalende factoren opgenomen in de schoolplannen. In het INK/A3 hebben de scholen deze uitgewerkt in prestatie indicatoren en acties.

In 2015 zijn de INK/A3 managementgesprekken gestart. In 2017 zijn deze verder geïmplementeerd. Tijdens deze gesprekken wordt stilgestaan bij successen en aandachtspunten. Binnen de Vivente-groep wordt gewerkt met voorgesprekken op de gebieden van onderwijs, personeel en financiën. Deze worden gevoerd door de stafmedewerker met de onderliggende portefeuille. Het integrale gesprek wordt gevoerd door het CvB. De directies maken van de gesprekken een verslag. Voor 2017 heeft de focus van deze gesprekken gelegen op interventies die het verhogen van het onderwijsniveau tot effect hebben, het smart formuleren van de doelstellingen met als doel het verhogen van de onderwijsopbrengsten en is er specifiek ingezoomd op het thema veiligheid.

6. Personeelsontwikkeling



6.1 Onze medewerkers

Medewerkers zijn bevlogen en vinden het geweldig om leerlingen van alles te leren, van betekenis te zijn voor de leerlingen en vooruitgang te zien bij de leerlingen. Hun bevlogenheid en betrokkenheid bepalen het succes van de Vivente-groep. Door hun beroep staan ze in de schijnwerpers en wordt er verwacht dat ze het beste uit de leerlingen halen en vooral dienstbaar zijn. Medewerkers gaan voor het welzijn van de Vivente-groep leerlingen. Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen steeds meer voor een "wij vragen, jij draait" mentaliteit. De opvoedende rol komt steeds vaker binnen de school te liggen. Dit alles vraagt om andere vaardigheden van de medewerkers. Medewerkers denken steeds vaker na over hun loopbaan door de veranderingen in hun functie en hun persoonlijke ambities. Het credo eens een leraar altijd een leraar gaat vandaag de dag steeds minder vaak op.

Veel mensen die niet in het onderwijs werken, hebben een rooskleurig beeld van het beroep en de sector. Veel vakanties, korte werkdagen zijn veel gehoorde redenen. In de werkelijkheid komt bij lesgeven veel meer kijken dan alleen het klassikale. De werktijden liggen niet alleen op de vaste ingeroosterde werkdagen maar zijn regelmatig versnipperd over avonden en soms over niet ingeroosterde lesdagen. Binnen de Vivente-groep werken veel vrouwen veelal in parttime benoemingen. Dit vraagt van hun balanceren tussen het werk en het gezin.

6.2 Professionalisering

Het samenspel binnen de scholen en de Vivente-groep tussen alle medewerkers brengt goed onderwijs tot stand. Kwetsbaarheid is de bron van innovatie, creativiteit en verandering. Kwetsbaarheid is dan ook een belangrijk thema in het onderwijs. Niet alleen in de lessen aan de kinderen maar ook in de ontwikkeling van de medewerkers zelf.

Ontwikkelingen gaan zo snel dat je vandaag de dag er niet meer omheen kunt dat je een leven lang aan het leren bent. Als leraar ben je het rolmodel. De manier waarop medewerkers over zichzelf, hun onderwijs en hun leerlingen denken bepaalt hun handelen. Mogelijkheden voor ontwikkeling van onderwijs of onderwijsvernieuwing hebben effect als de medewerker ze zich eigen maakt, gebruikt en ze opneemt in zijn interne werkmodel. Medewerkers hebben zich in 2018 binnen de Vivente-groep op verschillende manier ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld via studiedagen, masteropleidingen, collegiale consultatie, gegevens verzamelen en analyseren, intervisie, gesprekscyclus, reflectie en de Vivente-groep studiedag.

6.3 Estafettetaking

In 2018 zijn de stakingen in de vorm van estafettes doorgegaan om aandacht te vragen voor het salaris, werkdruk en de gevolgen van het lerarentekort op de kwaliteit. De individuele Vivente-groep medewerker kon de keuze maken wel of niet deel te nemen aan de acties. Van degenen die deelgenomen hebben aan de acties is het salaris ingehouden. Afhankelijk van het percentage deelnemers heeft de schoolleider besloten de school voor een dag te sluiten of niet. Schooldirecteuren hebben om erkenning van hun functie en een hogere waardering gevraagd door een ontruimingsoefening of brandalarm actie.

6.4 Schoolleiders

In 2018 zijn er vier nieuwe directeuren gestart. Twee directeuren zijn afkomstig van andere onderwijsbesturen, een directeur komt uit de eigen kweekvijver en een directeur is vanuit de zijinstroom gestart.

Vanaf 1 januari 2018 is de inschrijving in het schoolleidersregister een verplichting. Goede schoolleiders zijn een voorwaarde voor goed onderwijs. Investeert een schoolleider in zichzelf blijkt uit onderzoek dat het onderwijs in de school beter wordt. De Vivente-groep schoolleiders zijn actief met hun persoonlijke ontwikkeling. Dit niet alleen in het kader van de (her)registratie schoolleidersregister maar vooral vanuit intrinsieke motivatie. Alle Vivente-groep directeuren zijn geregistreerd. De tweedaagse van de schoolleiders heeft in het teken gestaan van Moed (over gedurfd leiderschap) en Aanspreken (gewoon doen). Een professionele cultuur begint bij goed voorbeeldgedrag van de schoolleiders op onder andere deze thema's.

6.5 Werkdrukmiddelen

Het kabinet heeft aan schoolteams met ingang van het schooljaar 2018-2019 extra geld beschikbaar gesteld om de werkdruk te verminderen. Oorzaken van werkdruk verschillen per school en veelal per medewerker. De schoolteams hebben met elkaar bepaald hoe de gelden binnen de school besteed worden zodat binnen de school het meeste effect gerealiseerd wordt. De personeelsgeleding van de MR heeft instemmingsrecht op de besteding van de gelden. Binnen de Vivente-groep is het merendeel van het budget besteed aan: onderwijsondersteunend personeel (onderwijsassistente, leerkrachtondersteuner, conciërge), inhuur van sportleraren, leerkracht-leerkracht vervanging en wijzigingen in de organisatie van het taakbeleid (evenementen).

6.6 Krimp

De Vivente-groep staat voor de taak een krimp in leerlingaantallen op te vangen terwijl de onderwijskwaliteit gehandhaafd blijft en er geen gedwongen ontslagen vallen. Uit de strategische personeelsplanning blijkt de inschatting dat er de komende jaren geen gedwongen ontslagen nodig zijn op grond van terugloop van het aantal leerlingen. De terugloop wordt opgevangen door natuurlijk verloop en er is sprake van een personeelstekort. De komende periode moet er dan ook nagedacht worden over mogelijkheden voor wat betreft andere inrichting en samenwerkingsvormen binnen het onderwijs.

6.7 Arbeidsmarkt

De krapte in personeel is ook bij de Vivente-groep merkbaar. De reguliere vacatures zijn in 2018 nog allemaal ingevuld maar het aantal beschikbare kandidaten vermindert snel. In Zwolle zijn drie pabo-opleidingen gevestigd waardoor de Vivente-groep een redelijke stroom aan stagiaires heeft. De Vivente-groep probeert deze stagiaires in een vroeg stadium aan zich te binden. Studenten komen vaak van origine niet uit Zwolle maar blijven na de opleiding wel werken bij de Vivente-groep. Op het moment dat na een aantal jaren de privé situatie wijzigt, wordt gekeken naar werk dichterbij huis. Dit zijn vaak gebieden waar de collega besturen te maken hebben met vergrijzing. Een onwenselijke maar niet beïnvloedbare uitstroom voor de

Vivente-groep. Om nu en in de toekomst zo weinig mogelijk klassen naar huis te hoeven sturen door het ontbreken van personeel heeft de Vivente-groep de flexibele schil uitgebreid in fte en twee contracten met twee externe bureaus afgesloten. Desondanks zijn er in 2018 klassen naar huis gestuurd en kon de Vivente-groep geen onderwijs verzorgen en werd de werkdruk van medewerkers verhoogd.

6.8 Verzuim

Werken in het onderwijs is vaak topsport niet zo zeer fysiek maar wel mentaal voor de hersenen. Al jaren is het percentage burn-out (19,4%) in de onderwijssector het hoogste van alle branches. Uit onderzoek is gebleken dat administratieve druk, kritische ouders, voortdurende vernieuwing, hoge verwachtingen en grote gevarieerde klassen vaak oorzaak zijn van de uitval.

De Vivente-groep heeft ook in 2018 ingestoken vanuit het eigen-regiemodel en de gedragsmatige visie op verzuim. De kernwaarden kennen, erkennen en herkennen zijn hierin de basisvoorwaarden. Door deze insteek heeft de Vivente-groep samen met de medewerkers maximale invloed op het verzuim door alle onderdelen van het verzuimproces zelf te regelen en te bewaken.

In 2018 hebben twee medewerkers een ophoging gekregen naar 100% WAO, heeft een medewerker een IVA-uitkering gekregen en een medewerker een WGA-uitkering. Jaarlijks vindt er door een gespecialiseerd bedrijf onderzoek plaats naar de werkhervattingskas.

6.9 Uitkeringen

Aan medewerkers (contract onbepaalde tijd) die de organisatie verlaten hebben en in aanmerking komen voor een uitkering, wordt een budget beschikbaar gesteld voor outplacement en/of omscholing. Op verzoek van de medewerker geeft de Vivente-groep referenties bij sollicitaties. Medewerkers die een uitkering ontvangen na een vervanging worden indien mogelijk opnieuw geplaatst in een langdurige vervanging waarbij de ketenbepaling leidend is.

6.10 CAO 2018-2019

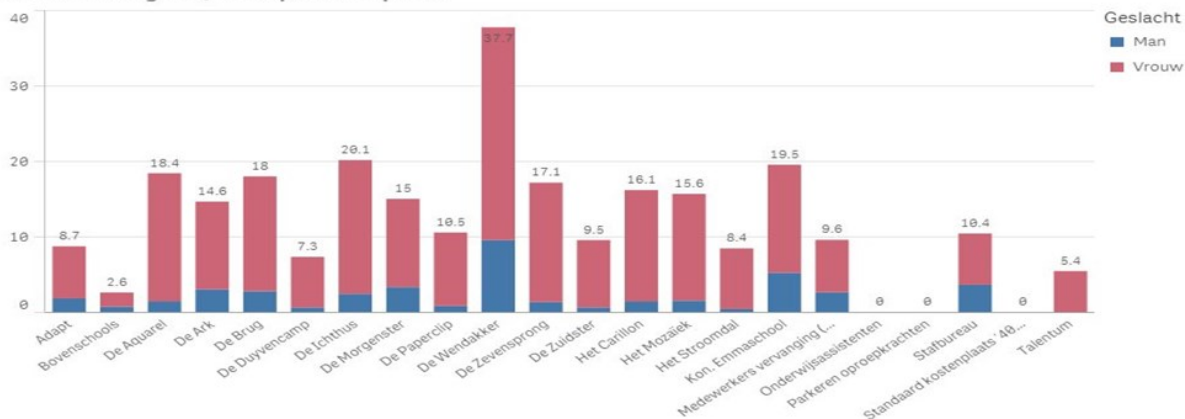
Met ingang van 1 september 2018 heeft de sector een nieuwe CAO met een looptijd tot 1 maart 2019. Belangrijkste wijzigingen:

- Alle salarissen zijn verhoogd met 2,5%;
- Medewerkers hebben een nabetaling gekregen van € 750,- (fulltime);
- Salarisschalen en functiebeschrijvingen van leraren zijn aangepast;
- Leraren hebben salariscompensatie ontvangen voor de maanden januari-augustus;
- Schoolteams zijn aan zet bij de werkverdeling;
- Aanpassing van de wet werk en zekerheid voor wat betreft ziektevervangings

6.11 Totale werktijdfactor per school

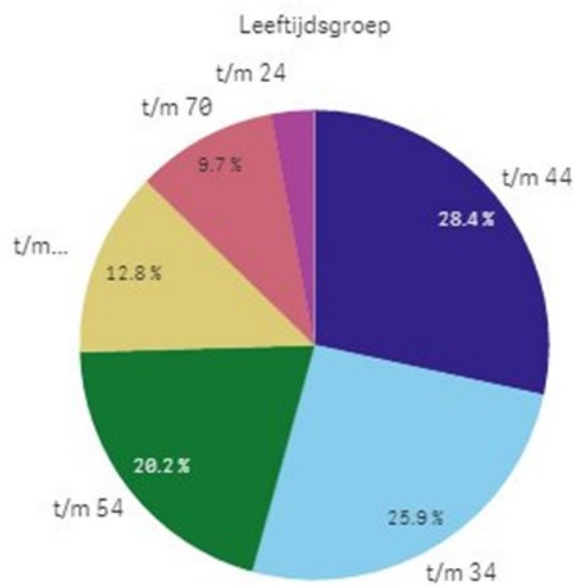
Bij de Vivente-groep waren er in 2018 op de peildatum december 394 medewerkers in dienst waarvan 56 mannen en 338 vrouwen.

Actuele FTE verdeling man/vrouw per kostenplaats



6.12 Leeftijdsopbouw

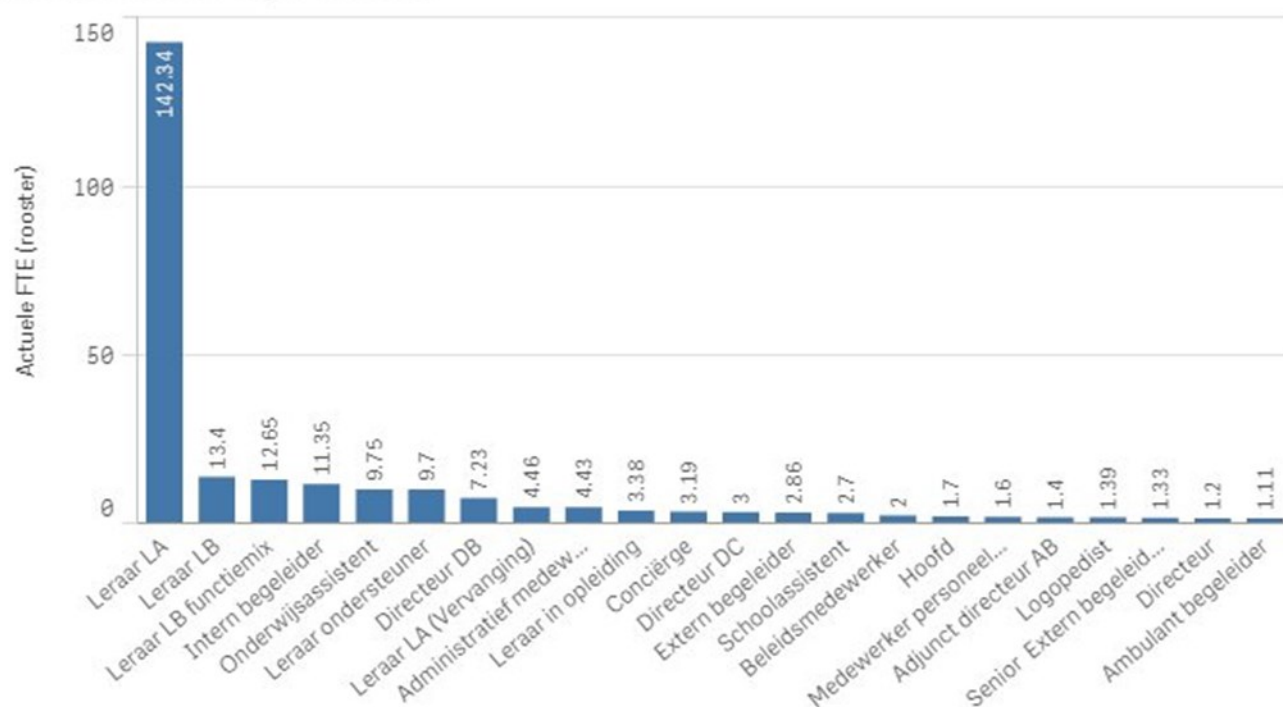
De gemiddelde gewogen leeftijd van leerkrachten is 41,12. Uit een benchmark met andere onderwijsbesturen in de regio komt naar voren dat dit jong is. Vanuit de kengetallen blijkt dat voor de komende jaren sprake is van een beperkte natuurlijke uitstroom.



6.13 Functiemix

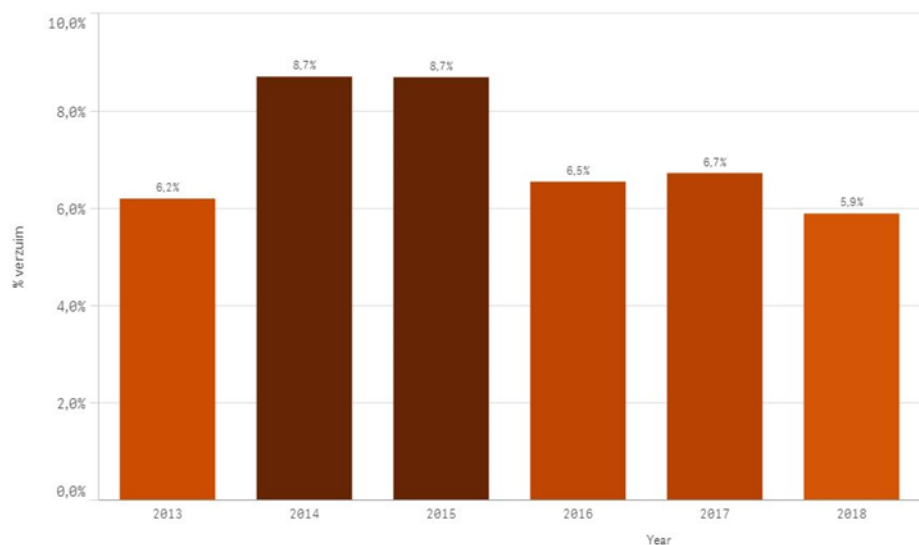
Binnen het kader van de functiemix geeft onderstaande tabel het aantal fte weer waarvoor medewerkers met een LB-functie zijn benoemd.

Hoeveel FTE heb ik per functie?



6.14 Ziekteverzuim

In 2018 was het gemiddelde ziekteverzuim 5,9%.



7. Samen-werken



De missie van de Vivente-groep: "Vivente laat je zien", impliceert een dominante positie in Zwolle. De praktijk is dat de Vivente-groep beperkt zichtbaar is. Ouders melden hun kinderen aan bij scholen. Vivente als merk wordt daarin vooral ervaren als de manier waarop medewerkers en leerkrachten omgaan met kinderen, ouders en omgeving. De gemeenschappelijke kwaliteiten en de toegevoegde waarde van de samenwerking tussen de scholen als hoofdthema's zijn in toenemende mate nodig om de merknaam Vivente verder in te vullen.

Dit kan niet zonder het uitgangspunt diversiteit ruimte te geven. De facilitering van het primair onderwijs in Nederland is van een uitermate sober niveau. Dit betekent dat de Vivente-groep bewust moet kijken naar een mogelijke **synergiewinst** om activiteiten samen uit te voeren. Hierbij hoort ook een centrale sturing als het gaat om financiën, bedrijfsvoering, HRM-beleid en niet in de laatste plaats monitoring van de onderwijskwaliteit. Dit alles vanuit de kaders van wet- en regelgeving en de CAO.

De school maakt deel uit van een bredere samenleving. De decentralisatie van de jeugdzorg is een belangrijke ontwikkeling op gemeentelijk niveau. De bezuinigingen op de jeugdzorg bieden zowel bedreigingen als kansen. Bedreigingen als het gaat om het verschuiven van de zorg vanachter de voordeur richting de school, zonder dat scholen hiervoor gefaciliteerd worden, en kansen als het gaat om integraal antwoord geven op deze problematiek.

Dit vraagt om een vastberaden, versterkende en verbindende koers van de Vivente-groep

De urgentie om nog meer samen op te trekken, geeft het onderwijs daarin een belangrijke erkenning als het gaat om een vindplaats als ook een handelingsomgeving voor zorg. Daarnaast zijn er in alle wijken partners die in, om en nabij de school werken met dezelfde kinderen als in de school. Alleen samen met deze partners kan het verschil gemaakt worden. Afstemming is noodzakelijk in het belang van de kinderen.

Verdergaande wet- en regelgeving en eisen aan scholen, leiden ertoe dat scholen buiten de Vivente-groep aanlopen tegen de beperkingen van de eigen school- of organisatiegrootte. Onze groep biedt vanuit haar verantwoordelijkheid en mogelijkheid de ruimte andere partijen te ondersteunen. Daarin zijn verschillende vormen en niveaus van samenwerking mogelijk. Afwegingen om tot samenwerken te komen, worden altijd genomen na een managing risicoanalyse.

7.1 Strategische focus op samen-werken

- De naam van Vivente veranderen in de Vivente-groep om daarmee vorm te geven aan de merknaam waarbinnen diversiteit mogelijk is. De Vivente-groep streeft naar een optimale communicatie en een goede relatie met interne en externe belanghebbenden.
- Het stafbureau ontwikkelen naar een service gerichte omgeving (voor zowel binnen als buiten de Vivente-groep).
- Samenwerken, ook zonder eigen belang.
- Professionals zijn die zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen.
- Aandacht schenken aan sociale veiligheid, welbevinden, burgerschap en sociale integratie.

- Scholen voor het voetlicht brengen met hun onderscheidend vermogen. Het ontwikkelen van een herkenbaar schoolprofiel waarin wederzijdse verwachtingen tussen school-ouders-omgeving helder staan omschreven.
- Wet- en regelgeving als kader gebruiken.
- In directe samenwerking staan met aansluitend onderwijs en de kwaliteit van de overgang voor kinderen verbeteren.
- Participeren en samenwerken in een netwerk van voor-, buiten- en naschoolse partners.
- Samenwerkingsprogramma's met jeugdzorginstellingen initiëren; transitie jeugdzorg volgen.
- Helder omschreven verwachtingen voor de ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie op de scholen.

7.2 Samenwerking met externe organisaties

De Vivente-groep werkt samen met verschillende organisaties zoals:

- Het Samenwerkingsverband 2305 PO en Deelregio De Brug.
- Hogeschool Windesheim, Katholieke Pabo Zwolle, Viaa (gereformeerde hogeschool) Landstede en Deltion College: veel studenten vinden hun stageplaats bij de Vivente-groep. Opleiders en praktijkbegeleiders geven de stageplaats steeds meer een leerwerkplaats in het kader van competentiegericht leren.
- Landstede, Prokino, Partou en Domijn verzorgen de buitenschoolse opvang en kinderopvang binnen een aantal van onze scholen.
- Landstede/ SSCO (scholengroep christelijke voortgezet onderwijs) biedt aan de meeste leerlingen van de Vivente-groep een vervolg in de schoolloopbaan.
- BloZ (bestuurlijk overleg lokaal onderwijsbeleid) waar gemeenten en schoolbesturen elkaar ontmoeten.
- Logopediepraktijken met als preferred supplier Connect en fysiotherapiepraktijken met als preferred supplier De Regge.
- Organisaties voor professionalisering zoals hogescholen Windesheim en VIAA, CPS, APS en KPC.
- Participatie in wetenschappelijk onderzoek en lectoraat educatie VU en Windesheim.
- PO-raad en Verus voor wat betreft ondersteuning en advies op onderwijskundig, juridisch, financieel en arbeidsrechtelijke gebied.

7.3 Huur en medegebruik

De Vivente-groep huurt van Landstede een ruimte voor het stafbureau. De kosten worden bekostigd vanuit een bovenschools budget.

Expertisecentrum Adapt is gehuisvest in de locatie van SBO De Brug. De kosten van EC Adapt worden gedekt door een bijdrage vanuit het gezamenlijk budget vanuit het samenwerkingsverband deelregio De Brug. Voor de realisatie van EC Adapt en de Commissie Toelating en Toewijzing is een meerjarig contract opgesteld met de andere schoolbesturen.

De scholen kennen met diverse organisaties vanuit jeugdzorg, culturele partners, kerken, buitenschoolse opvang en kinderopvang vormen van medegebruik. Om de exploitatie en kosten te dekken, worden vergoedingen in rekening gebracht.

8. Treasury

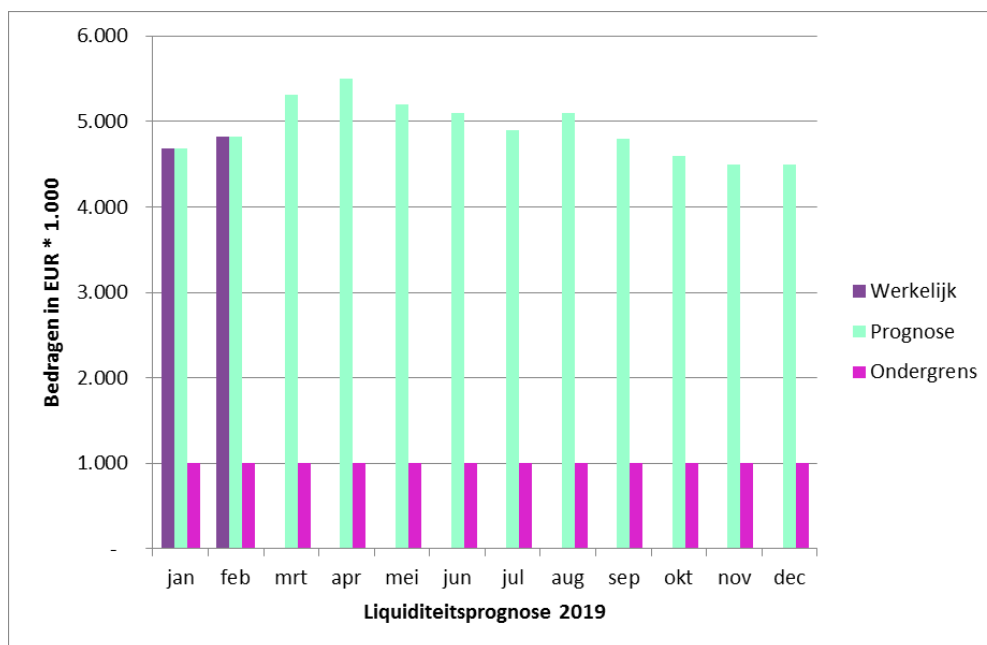
Het treasurystatuut is door de Raad van Toezicht vastgesteld. Belangrijke onderdelen voor het borgen van de financiële continuïteit hierin zijn:

- Voldoende liquiditeit.
- Lage financieringskosten.
- Risicomijdende uitzettingen.
- Kosteneffectief betalingsverkeer.
- Beheersen en bewaken financiële risico's.

De Vivente-groep had in 2018 geen andere beleggingen dan de liquide middelen die staan op direct opvraagbare (spaar)rekeningen bij de Rabobank. Dit houdt in dat er geen leningen- en derivaatovereenkomsten zijn of zijn aangegaan in het boekjaar.

Liquiditeitsprognose

Voor de personele rijksbijdrage hanteert het ministerie een betaalritme dat niet lineair is in de 12 maanden van het kalenderjaar. Hierdoor neemt de liquiditeit in de eerste vijf maanden van het jaar toe en in de daaropvolgende maanden weer af. Voor de materiële rijksbijdrage wordt maandelijks een vast bedrag ontvangen. Alle investeringen worden uit eigen middelen gefinancierd.



9. Continuïteitsparagraaf

A1.	KENGETAL (STAND 31/12)	2018	2019	2020	2021
	Personele bezetting in FTE	241,20	238,78	236,78	235,44
	* management/directie	16,03	16,83	16,83	16,83
	* onderwijzend personeel	200,50	197,63	195,85	194,66
	* overige medewerkers	24,67	24,32	24,10	23,95
	Leerlingenaantallen 1 oktober van het jaar	3.708	3.655	3.622	3.600

Het aantal werknemers werkzaam in het buitenland is nihil.

A2.	Balans (bedragen x € 1.000)	2018	2019	2020	2021
	ACTIVA				
	Immateriële vaste activa	-	-	-	-
	Materiële vaste activa	2.898	2.925	2.911	2.955
	Financiële vaste activa	151	177	68	68
	TOTAAL VASTE ACTIVA	3.049	3.102	2.979	3.023
	VLOTTENDE ACTIVA	6.469	6.427	6.460	6.535
	TOTAAL ACTIVA	9.518	9.529	9.439	9.558

PASSIVA

	EIGEN VERMOGEN				
	Algemene reserve	4.382	4.261	4.134	4.267
	Bestemmingsreserve publiek	263	263	263	263
	Bestemmingsreserve privaat	741	741	741	741
	TOTAAL EIGEN VERMOGEN	5.385	5.265	5.138	5.271
	VOORZIENINGEN	1.637	1.050	700	600
	LANGLOPENDE SCHULDEN	-	-	-	-
	KORTLOPENDE SCHULDEN	2.496	3.214	3.601	3.687
	TOTAAL PASSIVA	9.518	9.529	9.439	9.558

In 2018 is een groot deel van de leerlingdevices en digiborden vervangen. Het plan is om verder uit te breiden op leerlingdevices in de komende jaren, waardoor de investeringen op dat gebied verder stijgen. In 2018 is er een extra dotatie van € 175k gedaan aan de onderhoudsvoorziening om te kunnen voldoen aan de toekomstige kosten (€ 8M) zoals benoemd in het meerjaren onderhoudsplan 2018-2028. Ook voor 2019 en verdere jaren is de dotatie aan de voorziening begroot op € 800k per jaar (deze was € 625k per jaar). De onttrekking aan de voorziening groot onderhoud is naar verwachting hoger dan de dotatie in de komende jaren.

Baten en Lasten (bedragen x € 1.000)	2018	2019	2020	2021
BATEN				
Personele rijksbijdragen	18.161	18.085	17.870	18.218
Materiele rijksbijdragen	2.885	2.848	2.807	2.782
Bijdrage samenwerkingsverband	1.939	1.550	1.368	1.322
Overige overheidsbijdragen en subsidies	120	93	95	95
Overige baten	553	525	530	525
TOTAAL BATEN	23.657	23.101	22.670	22.941

LASTEN				
Personeelslasten	19.300	19.348	19.029	19.111
Huisvestingslasten	1.949	1.935	1.848	1.791
Overige instellingslasten	1.427	1.425	1.367	1.343
Afschrijvingen	827	549	558	568
TOTAAL LASTEN	23.502	23.257	22.802	22.813

Saldo Baten en Lasten	155	-156	-132	128
Saldo financiële baten en lasten	4	5	5	5
Resultaat deelneming	-2	-	-	-
Saldo buitengewone baten en lasten		-	-	-
TOTAAL RESULTAAT	157	-151	-127	133

De ontwikkeling van het leerlingaantal toont een terugloop van circa 1-2% per jaar vanwege een laag geboortecijfer en vanwege dalend marktaandeel van het christelijk onderwijs. Volgens prognoses die de gemeente namens en voor de besturen opmaakt, is de grootste krimp nu geweest, maar gaat deze nog licht door in de periode van de komende vier jaar. Voor de berekeningen in deze prognose is uitgegaan van een daling van het leerlingenaantal met 1,4% in 2019 en met een daling van 0,9% en 0,6% in de daaropvolgende jaren.

Door de daling van het aantal leerlingen moet ook het personeelsbestand krimpen. Dit is in 2018 met natuurlijk verloop (pensioen, andere onderwijsbaan, carrière switch of wederzijds goedvinden) gerealiseerd. Voor de jaren 2019-2020 is het de verwachting dat door natuurlijke krimp eerder een lerarentekort ontstaat dan een overschot.

Verwachte risico's ontwikkelingen op onder andere het gebied van maatschappelijke factoren en huisvesting staan beschreven in hoofdstuk 1.14 Risicomanagement. De Vivente-groep verwacht geen veranderingen in de financieringsstructuur zoals deze nu is.

Het bestuur handelt conform de code goed bestuur, waarin het toezichtkader, de functiescheiding en de periodieke rapportages zijn vastgelegd. Een nadere toelichting staat in dit bestuursverslag en in het verslag van de raad van toezicht.

Er wordt een rapportagestructuur per kwartaal gehanteerd waarin risico's die onderkend zijn met de raad van toezicht worden besproken.

Het resultaat van 2018 is met € 157.058 positief afgerond. Er was begroot op € 0.

De leerlingenterugloop is opgevangen door het realiseren van een lagere totale benoemingsomvang van medewerkers.

Vanuit het passend onderwijs kwamen aanvullende middelen beschikbaar, vanwege het lage verwijzingspercentage van kinderen naar het speciaal en/of speciaal basisonderwijs, waardoor het Samenwerkingsverband het resultaat van voorgaande jaren aan de besturen heeft toegekend. Dit is een deel van de oorzaak van het positieve resultaat in 2018 en het wordt ingezet in 2019.

In 2018 is er oud meubilair met boekwaarde afgevoerd in verband met de krimp van scholen, leidend tot een hogere afschrijvingslast in 2018 ten opzichte van de vorige jaren. Het gaat om incidentele kosten. Het resultaat is dat de afschrijvingslasten per school weer in lijn zijn met de omvang van de school. Ook is er oude hardware met boekwaarde afgevoerd naar aanleiding van de IT-migratie die heeft plaatsgevonden.

Het resultaat van 2019 is € 150k negatief begroot. Vanaf 2019 start de verevening vanuit het passend onderwijs SWV 2305, dit betekent een geleidelijke daling in de inkomsten uit passend onderwijs voor een periode van drie jaar.

Resultaat 2020: Het negatieve resultaat van - € 133k is grotendeels te verklaren door de verevening in het passend onderwijs. De baten passend onderwijs dalen met € 182k. De voorziening overbrugging wordt naar verwachting per schooljaar 2019-2020 een gezamenlijk initiatief, ingericht vanuit het SWV 2305.

Resultaat 2021: Het positieve resultaat van € 127k is grotendeels te verklaren vanwege de stijging van de werkdrukgeden. Het bedrag per leerling stijgt van € 155 naar € 287. Scholen mogen deze gelden naar eigen inzicht inzetten, waarbij er scherpe monitoring moet plaatsvinden vanuit CvB dat deze inzet blijft passen in initieel een resultaat neutrale begroting per school. Scholen die krimpen dienen een positief resultaat te laten zien, waardoor de verwachting is dat de totale Vivente begroting positief uitkomt.

10. Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling

Statutair gezien dient de Raad van Toezicht (RvT) te bestaan uit minimaal vijf en maximaal zeven personen. In 2018 hebben de volgende personen zitting gehad:

- Hajo Bijleveld
- Okke Harm Bouwman
- José Fikenscher
- Erik Vredeveld
- Roland Zuidema

De volgende commissies zijn ingesteld:

- Auditcommissie Financiën: Okke Harm Bouwman (voorzitter) en Hajo Bijleveld;
- Remuneratiecommissie & HR: José Fikenscher (voorzitter) en Erik Vredeveld;
- Auditcommissie Onderwijskwaliteit: Roland Zuidema (voorzitter) en Jose Fikenscher.

De leden van de RvT zijn als volgt benoemd en hebben de hieronder opgesomde nevenbetrekkingen:

Hajo Bijleveld

Benoemd: 1 september 2015
Aftredend: 1 september 2020 (eerste termijn)
Functie: Medewerker bestuursdienst Landstede Groep
Nevenfuncties: Bestuurslid Stichting Topsportteams Zwolle

Okke Harm Bouwman

Benoemd: 20 april 2011
Aftredend: 1 september 2020 (tweede termijn)
Functie: Eigenaar AJE-interim
Nevenfuncties: Lid deputaten financiële zaken CGK landelijk

José Fikenscher

Benoemd: 1 september 2015
Aftredend: 1 september 2019 (eerste termijn)
Functie: Ondernemer: adviseur strategie, leiderschap en gedragsverandering
Nevenfuncties: Bestuurslid Regionaal Werkbedrijf regio Zwolle

Erik Vredeveld

Benoemd: 3 december 2012
Aftredend: 1 september 2017 (tweede termijn)
Functie: Bestuurder VCOG

Nevenfuncties: Bestuurslid Eduglas
Bestuurslid Playing for Success

Roland Zuidema

Benoemd: 1 augustus 2017

Aftredend: 1 augustus 2026

Functie: Eigenaar/consultant Zuidema & Partners en docent Hogeschool TIO

Nevenfuncties: Coördinator Afrika Stichting Make Autism Really Known
Managing Director MARK's farm & lodge ltd., Iringa, Tanzania
Managing Director KIZA fashion, Nijverdal
Lid raad van toezicht Stichting Sprank, Zwolle
Lid raad van toezicht CSG Reggesteyn, Nijverdal

Honorering

De grondslag voor de honorering van leden van de RvT is de uit 2010 stammende richtlijn van de VTOI. De honorering valt binnen de WNT-norm.

Toezichtkader

De RvT gebruikt voor het uitvoeren van haar toezicht de volgende rapportages: voortgangsrapportages van het CvB, de rapporten van de inspectie en het accountantsrapport.

Wettelijke toezichtstaken en algemeen oordeel

- a) De RvT is in 2018 zeven keer bijeen geweest in een reguliere vergadering. In een van deze vergaderingen is de visie op de IKC-ontwikkeling op de Vivente-scholen behandeld. Daarnaast is er op 14 december 2018 een bijeenkomst in het kader van zelfevaluatie georganiseerd.
- b) De RvT heeft de volgende documenten beoordeeld en daar haar goedkeuring aan gegeven:
 - 17 mei 2018 Treasurystatuut en Wet Normering Topinkomens 2017
 - 7 juni 2018 Goedkeuring jaarrekening 2017
 - 2 juli 2018 Goedkeuring ICT-investering
 - 14 december 2018 Goedkeuring begroting 2019 en meerjarenbegroting 2020 en 2021
- c) De RvT heeft toegezien op de naleving door het bestuur van wettelijke verplichtingen en de code voor goed bestuur. Er zijn in 2018 geen afwijkingen geconstateerd op deze governance structuur.
- d) De RvT heeft toegezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de scholen verkregen op grond van de wet. Er zijn geen schendingen van integriteit geconstateerd.

- e) De RvT treedt op als werkgever van het College van Bestuur voor wat betreft benoeming, ontslag, schorsing en het vaststellen van de beloning.
- f) De RvT heeft Van Ree als accountant aangewezen als bedoeld in artikel 393, eerste lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek die op 31 mei 2018 verslag uitbrengt aan de toezichthouder over de controle van het boekjaar 2017.

De RvT is tevreden over het functioneren van het College van Bestuur (CvB). Er wordt voldaan aan de (statutaire en maatschappelijke) doelstellingen van de rechtspersoon. De RvT oordeelt dat de organisatie in control is en dat het systematisch werken aan kwaliteitsverbetering tot de gewenste resultaten leidt. Het overleg tussen de Raad en het College is transparant en constructief.

Werkgeverstaken

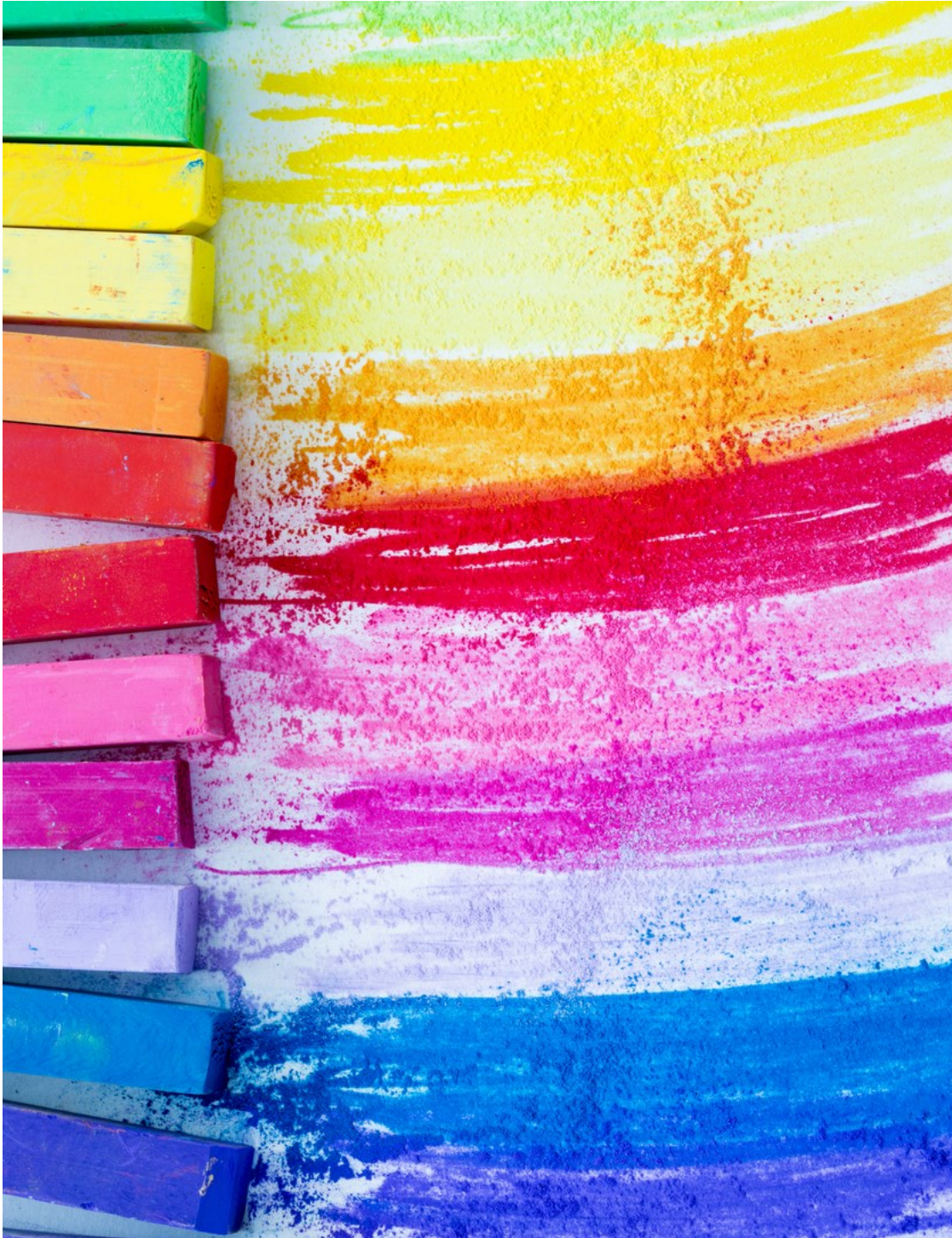
In 2018 heeft de raad conform het reglement remuneratiecommissie de gesprekken gevoerd met het CvB in het kader van de werkgeversrol van de raad.

Overleg met de GMR

Een afvaardiging van de RvT heeft op 18 juni 2018 een bezoek gebracht aan een reguliere vergadering van de GMR.

E.J. Vredeveld,
voorzitter Raad van Toezicht

JAARREKENING



1. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Grondslagen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

De jaarrekening wordt opgesteld op het niveau van het bevoegd gezag. In deze jaarrekening zijn alle geldstromen verwerkt waarvoor het bevoegd gezag verantwoordelijkheid draagt. In de balans is nader onderscheid gemaakt tussen de eigen middelen van het bevoegd gezag en de publieke middelen.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen zijn afgerond op hele euro's.

De realisatiecijfers zijn opgenomen naast de goedgekeurde begroting over het huidige jaar.

Ter vergelijking zijn ook de gerealiseerde cijfers over het vorige boekjaar vermeld.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop ze betrekking hebben.

Vergelijkende cijfers

Ter vergelijking zijn de realisatiecijfers opgenomen van het voorgaande jaar, alsmede de cijfers van de meest recente, vastgestelde versie van de begroting van het verantwoordingsjaar.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Materiële vaste activa

De investering in materiële vaste activa zijn op de balans gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met de afschrijvingen.

Op de materiële vaste activa wordt afgeschreven in gelijke percentages van de aanschafwaarde met als restwaarde 0. De eerste afschrijving vindt plaats in het jaar van aanschaf, startend vanaf de maand die volgt op de maand van ingebruikname. Als ondergrens van te activeren zaken wordt € 500 gehanteerd.

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende materiële vaste activa. In het jaar van investeren wordt naar tijdsgelang afgeschreven.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| • Gebouwen | 40 jaar |
| • Terreinen | geen afschrijving |
| • Meubilair | 15-20 jaar |
| • Leermiddelen | 7-10 jaar |
| • ICT-hardware en randapparatuur | 5 jaar |
| • ICT-infrastructuur | 10 jaar |
| • ICT digitale schoolborden | 10 jaar |

Financiële vaste activa

In de enkelvoudige jaarrekening is de deelneming Spitant B.V. opgenomen onder de financiële vaste activa. De deelneming in Spitant B.V. is kleiner dan 5% van het balanstotaal van de Vivente-groep en wordt om die reden niet meegeconsolideerd.

Bij de hierna genoemde vennootschap is sprake van een overheersende zeggenschap of kapitaalbelang:
- Spitant B.V. (100%). De waardering is tegen nettovermogenswaarde.

Onder de financiële vaste activa is verder de vordering opgenomen met betrekking tot de transitievergoedingen. De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, onder aftrek van een eventuele voorziening voor het risico van oninbaarheid.

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van het bevoegd gezag. De liquide middelen worden tegen de nominale waarde gewaardeerd. Liquide middelen bestaan uit banktegoeden.

Algemene reserve publiek

Deze reserve betreft het deel van het eigen vermogen dat gerealiseerd wordt op basis van de reguliere onderwijsstaak. De algemene reserve is het deel van het eigen vermogen waarover het bestuur zonder belemmeringen kan beschikken voor het doel van de organisatie. De bestemmingsreserves kennen een beperktere bestedingsmogelijkheid die door het bestuur zelf is aangebracht en ook weer kan worden opgeheven.

Bestemmingsreserve publiek personeel

De bestemmingsreserve personeel is bestemd om kosten te dekken die gemaakt worden om boventalligheid te voorkomen, of die voortkomen uit boventalligheid. De prognoses van de ontwikkeling van de leerlingaantallen de komende jaren gecombineerd met het te verwachten lerarentekort leiden voorsnog niet tot een uitputting uit deze reserve.

Bestemmingsreserve privaat

Deze reserve betreft het deel van het eigen vermogen dat gerealiseerd wordt door het bevoegd gezag.

Bestemmingsreserve privaat schoolfonds

Dit betreft het vermogen dat bestemd is door het bestuur ten behoeve van het schoolfonds. Het resultaat voor het schoolfonds wordt jaarlijks gemuteerd.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor in rechte of verplichtingen die op de balansdatum bestaan en waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op de activa in mindering zijn gebracht. Eveneens worden voorzieningen gevormd voor verliezen die naar waarschijnlijkheid in de toekomst worden geboekt maar die voortkomen uit risico's die op de balansdatum aanwezig zijn. De voorzieningen worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Voorziening jubileum uitkeringen

De voorziening jubileum uitkeringen is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties die op grond van de CAO dienen te worden betaald. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen. Daarbij wordt rekening gehouden met de datum van een fictieve indiensttredingleeftijd van 25 jaar, de ingeschatte blijfkans en de disconteringsvoet.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd ter dekking van de kosten van langdurig zieke medewerkers. De voorziening is gewaardeerd op basis van een schatting van de toekomstige verplichtingen per medewerker die langdurig ziek is.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

De voorziening is gevormd ter dekking van de verplichtingen uit hoofde van duurzame inzetbaarheid. De voorziening is gewaardeerd op basis van het voor de werkgever geldende uurtarief vermenigvuldigd met de gespaarde verlofuren als gevolg van de afspraken duurzame inzetbaarheid en de verwachte kans dat de medewerker de uren gaat inzetten in de toekomst.

Voorziening gebouwenonderhoud

De voorziening beoogt de kostenegalisatie voor de uitgaven van groot planmatig onderhoud aan onroerende zaken die door de jaren heen een onregelmatig verloop hebben. De dotaties aan de voorziening zijn gebaseerd op de meerjaren onderhoudsplanning. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. De voorziening is, rekening houdend met geplande jaarlijkse dotaties, toereikend voor het uit te voeren onderhoud in de periode waarvoor de meerjaren onderhoudsbegroting

strekt. Voor het boekjaar 2018 wordt gebruik gemaakt van de tijdelijke regeling zoals opgenomen in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar en zijn opgenomen tegen de nominale waarde. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter.

Vooruit ontvangen investeringssubsidies

De egalisatie van meerjarige investeringssubsidies vindt plaats via de balanspost vooruit ontvangen investeringssubsidies. In de toelichting is een verloopoverzicht opgenomen waarbij inzicht wordt gegeven in de omvang van de investeringssubsidie. De afschrijvingscomponent wordt naar rato onttrokken aan de vooruit ontvangen investeringssubsidie en valt vrij ten gunste van de baten.

Pensioenverplichtingen

Bij de Vivente-groep is er sprake van een pensioenregeling. Hierbij is een pensioen toegezegd aan het personeel op de pensioengerechtigde leeftijd, afhankelijk van de leeftijd, salaris en dienstjaren. Voor de pensioenregeling worden verplichte basispremies betaald aan het pensioenfonds ABP. Behalve de pensioenbetaling zijn er geen verdere verplichtingen uit hoofde van de regeling. Er is geen verplichting in het geval van een tekort bij het pensioenfonds tot het voldoen van de aanvullende bijdrage anders dan de toekomstige premies. Verschuldigde premies worden verantwoord als personeelskosten.

Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien deze leiden tot een terugstorting.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten (subsidies en overige baten) en lasten.

De baten en lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop ze betrekking hebben.

Rijksbijdrage OCW

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doel-subsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten verantwoord worden. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en bankkosten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

2. Balans per 31 december 2018

	31-12 - 2018	31-12 - 2017
ACTIVA		
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa		
1.2.1 Gebouwen en terreinen	12.592	12.592
1.2.2 Apparatuur	1.125.745	697.391
1.2.3 Inventaris	1.202.241	1.477.750
1.2.4 Leermiddelen	557.661	514.913
Totaal materiële vaste activa	<u>2.898.239</u>	<u>2.702.646</u>
Totaal vaste activa	<u>2.898.239</u>	<u>2.702.646</u>
1.3.1 Financiële vaste activa	150.928	68.039
Totaal vaste activa	<u>3.049.167</u>	<u>2.770.685</u>
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen		
1.5.2 Ministerie van OCW	992.697	968.230
1.5.6 Overige overheden	39.636	6.595
1.5.7.1 Debiteuren	57.529	123.665
1.5.7.2 Overige vorderingen	214.792	502.245
Totaal vorderingen	<u>1.304.654</u>	<u>1.600.735</u>
1.7 Liquide middelen	5.163.871	4.295.727
Totaal vlottende activa	<u>6.468.525</u>	<u>5.896.462</u>
Totaal activa	<u>9.517.692</u>	<u>8.667.147</u>
PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen		
2.1.1 Algemene reserves publiek	4.381.561	4.230.431
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek	262.503	262.503
2.1.3 Bestemmingsreserves privaat	740.861	734.934
Totaal eigen vermogen	<u>5.384.925</u>	<u>5.227.868</u>
2.2 Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	477.070	296.973
2.2.3 Gebouwen	1.160.097	527.849
Totaal voorzieningen	<u>1.637.167</u>	<u>824.822</u>
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.3 Crediteuren	720.772	325.122
2.4.7 Belastingen en premies soc verzekeringen	667.777	651.824
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	197.946	191.196
2.4.9 Overige kortlopende schulden	90.097	435.094
2.4.10 Overlopende passiva	819.008	1.011.221
Totaal kortlopende schulden	<u>2.495.600</u>	<u>2.614.457</u>
Totaal passiva	<u>9.517.692</u>	<u>8.667.147</u>

3. Staat van baten en lasten over 2018

	2018		2017
	realisatie	begroting	realisatie
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen OCW	21.046.031	19.910.000	20.010.958
3.2 Overige overheidsbijdragen	119.577	96.000	142.113
3.3 Bijdrage SWV 2305	1.938.880	1.640.000	1.643.858
3.5 Overige baten	552.577	339.000	502.539
Totaal baten	23.657.065	21.985.000	22.299.468
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	19.299.931	18.282.000	18.244.492
4.2 Afschrijvingen	826.877	515.000	525.179
4.3 Huisvestingslasten	1.948.546	1.762.000	1.832.593
4.4 Overige instellingslasten	1.427.065	1.436.000	1.788.495
Totaal lasten	23.502.419	21.995.000	22.390.759
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			
Saldo baten en lasten	154.646	-10.000	-91.291
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	4.490	10.000	9.806
5.4 Financiële lasten	-	-	-
Saldo financiële baten en lasten	4.490	10.000	9.806
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	159.136	-	-81.485
6.1 Resultaat deelnemingen	-2.078	-	-859
Resultaat	157.058	-	-82.344

4. Kasstroomoverzicht 2018

	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat	157.058	-82.344
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	826.876	525.178
- Mutaties voorzieningen	<u>812.346</u>	<u>-384.053</u>
	1.639.222	141.126
Mutaties werkkapitaal:		
- Vorderingen	296.081	560.504
- Kortlopende schulden	<u>-118.856</u>	<u>111.662</u>
	177.225	672.166
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investerings materiële vaste activa	<u>-1.022.472</u>	<u>-414.230</u>
	-1.022.472	-414.230
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
(Des)investerings financiële vaste activa	<u>-82.889</u>	<u>859</u>
(langlopende vordering transitievergoeding en het resultaat van de deelneming Spitant B.V.)	-82.889	859
Mutatie liquide middelen	<u>868.144</u>	<u>317.577</u>
Beginstand liquide middelen	4.295.727	3.978.150
Mutatie liquide middelen	868.144	317.577
Eindstand liquide middelen	<u>5.163.871</u>	<u>4.295.727</u>

5. Toelichting op de balans per 31 december 2018

ACTIVA												
1.2	Materiële vaste activa	Aanschafwaarde 1-1-2018	Cum. Afschr. 1-1-2018	Boekwaarde 1-1-2018	Investeringen boekjaar	Desinvesteringen boekjaar	Desinvesterings afschrijving	Afschrijvingen boekjaar	Aanschafwaarde 31-12-2018	Cum. Afschr. 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018	Afschrijvings- percentage
1.2.1.1	Gebouwen en terreinen	12.592	-	12.592	-	-	-	-	12.592	-	12.592	0%
1.2.2.1	ICT apparatuur	1.810.590	-1.113.199	697.391	734.818	551.160	-484.334	-239.639	1.994.249	-868.504	1.125.745	10% - 20%
1.2.3.1	Meubilair	3.106.440	-1.628.690	1.477.750	214.640	1.509.842	-1.479.462	-459.769	1.811.238	-608.997	1.202.241	5% - 6,67%
	Subtotaal apparatuur en meubilair	4.917.030	-2.741.889	2.175.141	949.458	2.061.001	-1.963.795	-699.407	3.805.486	-1.477.501	2.327.986	
1.2.4.1	Leermiddelen	1.531.944	-1.017.031	514.913	203.513	35.131	-1.834	-127.469	1.700.327	-1.142.666	557.661	10% - 14,28%
	Totaal materiële vaste activa	6.461.567	-3.758.920	2.702.647	1.152.971	2.096.132	-1.965.629	-826.876	5.518.405	-2.620.167	2.898.239	

Onder gebouwen wordt de historische verkrijgingsprijs gepresenteerd van een woning aan Ruiterslaan 12 te Zwolle. De gemeente gaat bij de berekening van de onroerendzaakbelasting per 01-01-2013 uit van een waarde van € 290.000. Het eigendomsrecht van de grond aan de Ruiterslaan is door de gemeente Zwolle erkend.

1.3	Financiële vaste activa	31-12- 2018	31-12- 2017
1.3.1	Deelneming Spitant B.V.	100% 65.961	1 68.039
1.3.7	Vordering transitievergoedingen	84.967	-
	Totaal	<u>150.928</u>	<u>68.039</u>

Vanaf 2017 heeft Vivente-groep 100% van de aandelen van Spitant B.V. ten behoeve van het primaire proces. De deelneming wordt gewaard tegen nettovermogenswaarde. De vordering transitievergoedingen is vanaf 2020 opeisbaar.

1.5	Vorderingen	31-12- 2018	31-12- 2017
1.5.2.1	OCW	992.697	968.230
1.5.3.1	SWV 2305	0	-
1.5.6.1	Overige overheden	39.636	6.595
	Totaal vorderingen op overheden	<u>1.032.333</u>	<u>974.825</u>
	De vordering op OCW betreft de personele subsidies lumpsum van het schooljaar 2017-2018.		
	Deze vordering vindt zijn oorsprong in de kasschuif die OCW hanteert.		
1.5.7	Overige vorderingen	31-12- 2018	31-12- 2017
1.5.7.1	Debiteuren	57.529	123.665
1.5.7.2	Overige vorderingen	214.688	502.245
1.5.7.3	Rente (< 1 jaar)	104	-
	Totaal overige vorderingen	<u>272.321</u>	<u>625.910</u>
	Boekwaarde per 31 december	<u>1.304.654</u>	<u>1.600.735</u>
1.7	Liquide middelen		
1.7.2.1	Bank	5.163.871	4.295.727
	Boekwaarde per 31 december	<u>5.163.871</u>	<u>4.295.727</u>
	De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.		

P A S S I V A	
2.1	Eigen vermogen
2.1.1.1	Algemene reserve publiek
2.1.2.1	Bestemmingsreserve publiek personeel
2.1.3.1	Bestemmingsreserve privaat
2.1.5.1	Bestemmingsreserve privaat schoolfonds
	Totaal eigen vermogen
2.2	Voorzieningen
2.2.1.1	Jubileumuitkering
2.2.1.2	Langdurig zieken
2.2.1.3	Duurzame inzetbaarheid
2.2.3.1	Gebouwen
	Voorzieningen totaal
Verwachte looptijd van de voorzieningen	
2.2.1.1	Jubileumuitkering
2.2.1.2	Langdurig zieken
2.2.1.3	Duurzame inzetbaarheid
2.2.3.1	Gebouwen
	Voorzieningen totaal

Saldo 31-12-2017	Resultaat Boekjaar	Toevoegingen Boekjaar	Onttrekkingen Boekjaar	Saldo 31-12-2018
4.230.430	151.131	-	-	4.381.561
262.503	-	-	-	262.503
557.934	-	-	-	557.934
177.000	5.927	-	-	182.927
5.227.867	157.058	-	-	5.384.925

Saldo 31-12-2017	Dotaties Boekjaar	Onttrekkingen Boekjaar	Saldo 31-12-2018
159.241	35.016	16.001	178.256
127.755	157.001	-	284.756
9.977	4.081	-	14.058
527.849	800.000	167.752	1.160.097
824.822	996.098	183.752	1.637.167

Saldo 31-12-2018	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar
178.256	45.000	105.000	28.256
284.756	100.000	184.756	-
14.058	5.000	9.058	-
1.160.097	1.000.000	160.097	-
1.637.167	1.150.000	458.911	28.256

2.4	Kortlopende schulden	31-12- 2018	31-12- 2017
2.4.3.1	Crediteuren	720.772	325.122
2.4.7.1	Belastingen en sociale premies	667.777	651.824
2.4.8.1	Schulden terzake van pensioenen	197.946	191.196
2.4.9.1	Overige kortlopende schulden	90.097	435.094
	Totaal kortlopende schulden	<u>1.676.592</u>	<u>1.603.236</u>

2.4.10	Overlopende passiva	31-12- 2018	31-12- 2017
2.4.10.1	Aanspraken vakantiegeld	487.450	557.567
2.4.10.3	Vooruitontvangen investeringssubsidies	138.459	156.547
2.4.10.4	Overige overlopende passiva	193.099	297.107
	Totaal overlopende passiva	<u>819.008</u>	<u>1.011.221</u>
	Boekwaarde per 31 december	<u>2.495.600</u>	<u>2.614.456</u>

2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringssubsidie

	Saldo 31-12-2017	Subsidie 2018	Lasten 2018	Vrijval 2018	Saldo 31-12-2018
2.4.10.3 Investeringsubsidies	156.547	-	-	18.087	138.460
	<u>156.547</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>18.087</u>	<u>138.460</u>

6. Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018

		2018		2017
		realisatie	begroting	realisatie
B A T E N				
3.1	Rijksbijdragen OCW			
3.1.1.0	Normatieve rijksbijdrage OCW	17.348.507	16.775.000	16.885.460
3.1.1.1	Niet-geoordeelde subsidies OCW	3.697.524	3.135.000	3.125.498
3.1.3.1	Bijdrage SWV 2305	1.938.880	1.640.000	1.643.858
	Totaal	22.984.911	21.550.000	21.654.816
3.2	Overige overheidsbijdragen			
3.2.1	Baten overige overheden			
3.2.1.1	Personeel	1.700	-	48.391
3.2.1.2	Huisvesting	67.937	45.000	46.762
3.2.1.3	Overige overheidsbijdragen	49.940	51.000	46.960
	Totaal	119.577	96.000	142.113
3.5	Overige baten			
3.5.1.1	Verhuur onroerende zaken	159.556	139.000	134.515
3.5.2.1	Detacheringen	253.873	126.000	200.243
3.5.5.1	Ouderbijdragen	63.533	30.000	61.860
3.5.6.1	Overige baten	75.615	44.000	105.921
	Totaal	552.577	339.000	502.539
L A S T E N				
4.1	Personele lasten			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	12.240.787	11.702.000	12.106.370
4.1.1.2	Sociale lasten	2.429.097	2.294.000	2.307.194
4.1.1.3	Vakantierechten	890.647	856.000	871.037
4.1.1.4	Pensioenen	1.778.486	1.681.000	1.762.219
4.1.2.1	Mutaties personele voorzieningen	196.098	25.000	61.769
4.1.2.2	Overige personele lasten	1.900.683	1.724.000	1.375.603
4.1.3.1	Uitkeringen	-135.867	-	-239.701
	Totaal	19.299.931	18.282.000	18.244.492

		2018		2017
		realisatie	begroting	realisatie
4.2	Afschrijvingen Gebouwen en inventaris			
4.2.2.1	Apparatuur	239.639	230.000	187.578
4.2.2.2	Inventaris	459.769	150.000	205.607
4.2.2.3	Leermiddelen	127.469	135.000	131.994
	Totaal	826.877	515.000	525.178
4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1.1	Huur	34.833	53.000	79.467
4.3.3	Onderhoud en exploitatie			
4.3.3.1	Onderhoudskosten gebouw	69.796	87.000	85.840
4.3.3.2	Mutatie voorziening gebouwonderhoud	800.000	625.000	625.000
4.3.3.3	Diverse gebouwkosten	180.312	75.000	111.718
	Totaal Klein onderhoud en exploitatie	1.050.108	787.000	822.558
4.3.4.1	Energie en water	324.407	400.000	384.326
4.3.5.1	Schoonmaakkosten	482.343	460.000	487.240
4.3.6.1	Heffingen	56.855	62.000	59.002
	Totaal energie, schoonmaak en heffingen	863.605	922.000	930.568
	Totaal	1.948.546	1.762.000	1.832.593
4.4	Overige instellingslasten			
4.4.1.1	Organisatiekosten	383.906	434.000	541.375
4.4.2.1	Inventaris en apparatuur	547.153	531.000	432.326
4.4.4.1	Leermiddelen	496.006	471.000	814.794
	Totaal	1.427.065	1.436.000	1.788.495
5 Financiële baten en lasten				
5.1.1.1	Rentebaten/dividend	4.490	10.000	9.806
5.1.1.2	Rentelasten	-	-	-
	Totaal	4.490	10.000	9.806
6.1	Resultaat deelneming			
6.1.1.1	Resultaat deelneming Spitant B.V.	-2.078	-	-859
	Totaal resultaat deelneming	-2.078	-	-859
Honoraria van de accountant				
	Controle jaarrekening	18.461	25.000	30.310
	Andere controle opdrachten	-	-	2.118
	Fiscale adviezen	-	-	-
	Andere niet-controle opdrachten	-	-	-
	Totaal	18.461	25.000	32.428

7. Model G Overzicht doelsubsidies OCW

Model G: Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule						
Omschrijving	Kenmerk	Jaar van toewijzing	Bedrag toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	de prestatie is ultimo verslagjaar geheel uitgevoerd en afgerond	de prestatie is ultimo verslagjaar nog niet geheel uitgevoerd
Subsidie voor studieverlof	8/680/29257	2018	4.837	4.837		x
Subsidie voor studieverlof	8/648/26482	2018	7.558	7.558		x
Subsidie voor studieverlof	8/662/27475	2018	7.256	7.256		x
Subsidie voor studieverlof	8/679/29107	2018	2.419	2.419	x, deelnemer gestopt	
Subsidie voor studieverlof	8/679/29107	2018	-2.419	-2.419	x, deelnemer gestopt	
			19.651	19.651		
Subsidie voor studieverlof		2017	49.921	49.921	x	
G2a. Subsidies met verrekeningsclausule		2018	Geen			
		2017	Geen			
G2b. Subsidies met verrekeningsclausule		2018	Geen			
		2017	Geen			

8. Verbonden partijen

Overzicht verbonden partijen

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Beslissende zeggenschap
Samenwerkingsverband PCPO Rond de Brug	Vereniging	Rouveen	4	Nee
Samenwerkingsverband 2305	Stichting	Zwolle	4	Nee
Playing for Succes	Stichting	Zwolle	4	Nee
Spitant	BV	Zwolle	4	Ja; Bestuurder Spitant B.V. : H. R. ter Wee

Nadere toelichting bij beslissende zeggenschap

Statutaire naam	Eigen vermogen 31-12-2018		Resultaat 2018	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie ja/nee
Spitant	€	65.961	€ -2.078	nvt	100%	Nee

De deelneming wordt niet meegeconsolideerd omdat deze kleiner is dan 5% balanstotaal van Stichting Vivente.

9. Wet Normering Topinkomens

Het bevoegd gezag wordt gevormd door het CvB en de RvT. Het bestuur bestaat uit één persoon die bij de Vivente-groep in dienst is. De RvT bestaat uit vijf personen die voor hun werkzaamheden een vergoeding ontvangen. Er zijn geen bestuurders of toezichthouders die een vergoeding ontvangen boven de WNT-norm. Het bezoldigingsmaximum voor de Vivente-groep valt binnen categorie 9-12 complexiteitspunten is € 146.000.

WNT klasseindeling	2018	2017
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	4	4
Complexiteitspunten gemiddeld aantal leerlingen	3	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten	2	2
Totaal aantal complexiteitspunten	9	9
Bezoldigingsklasse	D	D
Bezoldigingsmaximum	146.000	141.000
Leidinggevende topfunctionaris	2018	2017
Functie	H.R. ter Wee voorzitter college van bestuur	H.R. ter Wee voorzitter college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris:	n.v.t.	nee
Dienstbetrekking:	ja	ja

Bezoldiging	2018	2017
Beloning	€ 112.432	€ 111.165
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 506	€ 739
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.168	€ 14.045
Totaal bezoldiging	€ 128.106	€ 125.949
Toepasselijk WNT-maximum	€ 146.000	€ 141.000
Motivering indien overschrijding	nvt	nvt

Het bestuur bestaat uit een voorzitter: de heer H. R. ter Wee en is benoemd per 1 januari 2009.

Leden van de Raad van Toezicht

Functie	E.J. Vredeveld voorzitter raad van toezicht				O.H. Bouwman vice-voorzitter raad van toezicht			
	1-1 tm 31-12		1-1 tm 31-12		1-1 tm 31-12		1-1 tm 31-12	
	2018		2017		2018		2017	
Bezoldiging								
Beloning	€	10.417	€	7.378	€	5.207	€	5.207
Belastbare onkostenvergoedingen	€	-	€	-	€	-	€	-
Beloningen betaalbaar op termijn	€	-	€	-	€	-	€	-
Totaal bezoldiging	€	10.417	€	7.378	€	5.207	€	5.207
Toepasselijk WNT-maximum	€	14.600	€	14.100	€	14.600	€	14.100
Motivering indien overschrijding		nvt		nvt		nvt		nvt

Functie	J. Fikenscher lid raad van toezicht				H. Bijleveld lid raad van toezicht			
	1-1 tm 31-12		1-1 tm 31-12		1-1 tm 31-12		1-1 tm 31-12	
	2018		2017		2018		2017	
Bezoldiging								
Beloning	€	5.207	€	5.207	€	5.207	€	5.207
Belastbare onkostenvergoedingen	€	-	€	-	€	-	€	-
Beloningen betaalbaar op termijn	€	-	€	-	€	-	€	-
Totaal bezoldiging	€	5.207	€	5.207	€	5.207	€	5.207
Toepasselijk WNT-maximum	€	14.600	€	14.100	€	14.600	€	14.100
Motivering indien overschrijding		nvt		nvt		nvt		nvt

Functie	R. Zuidema lid raad van toezicht				E.H.M. Vinken aftredend voorzitter raad van toezicht			
	1-1 tm 31-12		1-8 tm 31-12		nvt		1-1 tm 31-12	
	2018		2017		2018		2017	
Bezoldiging								
Beloning	€	5.207	€	2.269	€	-	€	5.207
Belastbare onkostenvergoedingen	€	-	€	-	€	-	€	-
Beloningen betaalbaar op termijn	€	-	€	-	€	-	€	-
Totaal bezoldiging	€	5.207	€	2.269	€	-	€	5.207
Toepasselijk WNT-maximum	€	14.600	€	14.100		nvt	€	14.100
Motivering indien overschrijding		nvt		nvt		nvt		nvt

Functie	J.J. Zandbergen aftredend vice-voorzitter raad van toezicht							
	nvt		1-1 tm 31-12					
	2018		2017					
Bezoldiging								
Beloning	€	-	€	3.037				
Belastbare onkostenvergoedingen	€	-	€	-				
Beloningen betaalbaar op termijn	€	-	€	-				
Totaal bezoldiging	€	-	€	3.037				
Toepasselijk WNT-maximum		nvt	€	14.100				
Motivering indien overschrijding		nvt		nvt				

10. Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Omschrijving	Tot 1 jaar	1 tot 5 jaar	Totaal
Schoonmaakbedrijf	432.000	432.000	864.000
Vuilafvoer	30.000	120.000	150.000
Huur kantoorruimte stafkantoor	25.000	-	25.000
	487.000	552.000	1.039.000

11. Voorstel bestemming resultaat

Voorstel bestemming van het resultaat 2018	
Mutatie algemene reserve publiek	151.131
Mutatie bestemmingsreserve publiek personeel	0
Mutatie bestemmingsreserve privaat	0
Mutatie bestemmingsreserve schoolfonds	5.927
Totaal	<u>157.058</u>

12. Overige gegevens

Gebeurtenissen na balansdatum

Begin 2019 zijn er geen gebeurtenissen geweest die van invloed zijn op de jaarrekening van 2018.

Toekomstige ontwikkelingen

De realisatie van de begroting voor 2019 en de jaren daarna wordt o.a. beïnvloed door de invoering van Passend Onderwijs en de mogelijke uitbreiding van de werkdrukmiddelen. De vaststelling van de budgetten voor de schoolbesturen vindt pas plaats in maart van het lopende jaar. De overige ambities staan geformuleerd in het strategisch beleidsplan.

13. Gegevens rechtspersoon

Vivente-groep, Stichting voor Christelijk Primair Onderwijs

02YE	De Brug Ruiterlaan 14 8019 BR ZWOLLE
05MK	De Duyvencamp Eikenlaan 23 8024 CA ZWOLLE
09UQ	De Ichthus Zwarteweg 74 8017 AZ ZWOLLE
10NO	De Zuidster Munterkamp 71 8014 DM ZWOLLE
11PM	De Ark Gedeputeerdenlaan 47 8016 AX ZWOLLE
12FT	Het Mozaïek Hortensiastraat 31 8013 AA ZWOLLE
12WL	Het Carillon Bachlaan 2 8031 HL ZWOLLE
13CH	Chr. Daltonschool Koningin Emma Jacob Catsstraat 1 8023 AE ZWOLLE
13MV	De Morgenster Korianderplein 4 8042 HM ZWOLLE
13VI	Het Stroomdal Botlek 56 8032 CG ZWOLLE
13YV	De Aquarel Waallaan 6 8032 GZ ZWOLLE

24JD	Talentum IJsselcentraleweg 65 8014 BK ZWOLLE
26BD	De Zevensprong Mannagras 30 8043 KD ZWOLLE
26BD-1	De Paperclip Oude Wetering 82 8044 PA ZWOLLE
27PH	De Wendakker Vuurtorenstraat 2 8043 VW ZWOLLE

14. Controleverklaring Accountant

VIVENTE-groep

STICHTING VOOR CHRISTELIJK PRIMAIR ONDERWIJS

RECHTERLAND 1 8024 AH ZWOLLE

POSTBUS 40220 8004 DE ZWOLLE

TELEFOON 038-355 65 70

WWW.VIVENTE.NU